



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
GLOBALES

**Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa
operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021**

TESIS

**Para Optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración de Negocios Globales**

AUTORA

**Lliuya Audante, Melany Lizbet
(ORCID: 0000-0001-5860-979X)**

ASESORA

**Casas Quispe, María Isabel
(ORCID: 0000-0002-0445-374X)**

**Lima, Perú
2023**

Metadatos Complementarios

Datos de la autora

Lliuya Audante, Melany Lizbet

Tipo de documento de identidad de la AUTORA: DNI

Número de documento de identidad de la AUTORA: 72900446

Datos de asesora

Casas Quispe, María Isabel

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: DNI

Número de documento de identidad de la ASESORA: 45705128

Datos del jurado

JURADO 1: Torres Vega César Medardo, dni: 09889524, orcid: 0000-0002-6120-1602.

JURADO 2: Mendez Vicuña Carlos Alberto, dni: 07128084, orcid: 0000-0001-7809-5781.

JURADO 3: Minchola Guardia Renzo Daniel, dni: 45614158, orcid: 0000-0003-2944-8207.

JURADO 4: Angulo Chocano Veronica Esther, dni: 09379299, orcid: 0000-0002-6282-0114.

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 416016

Dedicatoria

Esta investigación va dedicada a todo aquel que busque un soporte o ayuda informativa para sus investigaciones.

Agradecimiento

A Dios, a mis padres por confiar en cada paso que doy y a mi hijita por ser el motivo de mi esfuerzo constante y mis alegrías.

Introducción

Este trabajo titulado *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021* pretende explicar como el liderazgo influye en el desempeño laboral, mostrar las características de un buen o mal líder, y como diferentes tipos de liderazgo repercuten en el desarrollo de las habilidades y actividades de los colaboradores. Así también la importancia de trabajar en un grato ambiente laboral más incluso en la actualidad donde el talento humano es más valorado y el respeto a los derechos laborales poco a poco toma más fuerza.

Es así que, la tesis se divide en 6 capítulos descritos a continuación:

CAPÍTULO I. Se desarrolla el planteamiento del estudio donde se presenta la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la importancia y justificación del estudio, y por último el alcance y limitaciones.

CAPITULO II. Se presenta el Marco teórico conceptual donde se desarrolla los antecedentes de la investigación, las bases teórico-científicas y la definición de términos básicos.

CAPÍTULO III. Se expone las hipótesis y supuestos básicos, asimismo las variables del estudio con la Matriz de operacionalización y la Matriz lógica de consistencia.

CAPÍTULO IV. En este capítulo se explica el tipo, método y el diseño de investigación usado. También se detalla la población, el censo, el instrumento usado, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y por último el procedimiento de ejecución del estudio.

CAPÍTULO V. Se desarrolla los datos cuantitativos usados en la investigación, el análisis de resultados y la discusión del mismo.

CAPÍTULO VI. Se presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Las referencias bibliográficas fueron presentadas de acuerdo con las normas APA (séptima edición) y se anexó al Apéndice.

Índice

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento	IV
Introducción.....	V
Índice	VI
Lista de tablas	X
Lista de figuras	XIV
Resumen	XVII
Abstract.....	XVIII
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1. Formulación del problema	1
1.1. Problema General.....	3
1.2. Problemas Específicos.....	3
2. Objetivos General y Específicos	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. Justificación e importancia del estudio	5
3.1. Justificación del estudio	5
3.2. Importancia.....	6
4. Alcance y Limitaciones	6
4.1. Alcance.....	6

4.2. Limitaciones	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
1. Antecedentes de la Investigación	8
1.1. Antecedentes Internacionales	8
1.2. Antecedentes Nacionales.....	13
2. Base teórico-científicas	17
2.1. Liderazgo.....	17
2.2. Desempeño laboral	29
2.3. Marco legal.....	35
2.4. Otros aspectos	38
2.5. Benchmarking	42
3. Definición de términos básicos	44
CAPÍTULO III	48
HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
1. Hipótesis y/o supuestos básicos	48
1.1. Hipótesis General	48
1.2. Hipótesis específicas	48
2. Las variables de estudio y su operacionalización.....	49
3. Matriz Lógica de Consistencia	54
CAPÍTULO IV	56
MÉTODO	56
1. Tipo y método de investigación	56

1.1. Tipo de investigación	56
1.2. Enfoque	56
2. Diseño específico de investigación	57
3. Población y Censo	57
3.1. Población.....	57
3.2. Censo.....	58
4. Instrumentos de obtención de datos	58
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	58
6. Procedimiento de ejecución del estudio	59
CAPÍTULO V	60
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	60
1. Datos cuantitativos	60
1.1. Liderazgo.....	60
1.2. Desempeño laboral.....	85
2. Análisis de Resultados	102
2.1. Hipótesis General	102
2.2. Hipótesis Específicas.....	104
3. Discusión de Resultados.....	115
CAPÍTULO VI.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
1. Conclusiones	117
2. Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS	120

APÉNDICES 132

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis FODA	2
Tabla 2 Diferencias entre Gerente y Líder.	20
Tabla 3 Dejo actividades pendientes de manera habitual	60
Tabla 4 Mi jefatura distribuye bien las funciones del área	61
Tabla 5 Existe sobrecarga laboral.....	62
Tabla 6 Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones.....	63
Tabla 7 Mi jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales.....	64
Tabla 8 La empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal.	65
Tabla 9 Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo	66
Tabla 10 Recibo comentarios positivos acerca de mi trabajo.....	67
Tabla 11 Me siento satisfecho con el rol que desempeño en la empresa	68
Tabla 12 Mi jefe suele absolver todas mis dudas y/o inquietudes.....	69
Tabla 13 Tengo oportunidad para desarrollarme profesionalmente en la empresa.	70
Tabla 14 Mi jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo	71
Tabla 15 Cuento con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados	72
Tabla 16 Suelen solicitarme que modifique mis trabajos finalizados y entregados.	73
Tabla 17 Suelen solicitarme mi opinión antes de asignarme una tarea.	74
Tabla 18 Los objetivos de la empresa son claros.	75
Tabla 19 Tengo facilidad para adaptarme al trabajo.	76
Tabla 20 Trabajo en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes	77
Tabla 21 Mi jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa....	78

Tabla 22 El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa	79
Tabla 23 Suelen darse reuniones en mi área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes	80
Tabla 24 Cuento con cartas de recomendación acerca de mi excelente trabajo	81
Tabla 25 Soy una persona perfeccionista	82
Tabla 26 Soy una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación. ...	83
Tabla 27 En la empresa se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día.....	85
Tabla 28 Estoy llevando un curso o taller que dé soporte a mis objetivos o tareas de la empresa.....	86
Tabla 29 Utilizo métodos de organización para realizar mis actividades como: Google Calendar, Agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc	87
Tabla 30 La empresa me brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar mis actividades y cumplir con las metas que me solicitan	88
Tabla 31 Existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de mi área	89
Tabla 32 Soy una persona empática	90
Tabla 33 Al presentarse problemas o inconvenientes, retorno constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos.....	91
Tabla 34 Actúo de manera inmediata cuando alguien me solicita ayuda.....	93
Tabla 35 Me agrada la idea de construir buenas relaciones con mis compañeros	94
Tabla 36 Suelo dar la iniciativa para apoyar a mis compañeros cuando los veo con sobrecarga laboral.....	94
Tabla 37 Suelo apoyarme de un check list de mis tareas diarias para terminar todo dentro de mi horario de trabajo.....	96
Tabla 38 Al ingresar a la empresa, me hicieron una inducción completa de las funciones del	

puesto.....	97
Tabla 39 Me siento comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa.....	98
Tabla 40 La empresa me brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que me solicitan.....	100
Tabla 41 Me suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo	101
Tabla 42 Tabla cruzada del liderazgo y desempeño laboral.....	102
Tabla 43 Prueba de chi-cuadrado del liderazgo y desempeño laboral.....	103
Tabla 44 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo y desempeño laboral.	104
Tabla 45 Tabla cruzada de liderazgo de delegación y desempeño laboral.....	105
Tabla 46 Prueba de chi-cuadrado del liderazgo de delegación y desempeño laboral.	105
Tabla 47 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo de delegación y desempeño laboral.....	106
Tabla 48 Tabla cruzada de liderazgo participativo y desempeño laboral.....	107
Tabla 49 Prueba de chi-cuadrado del liderazgo participativo y desempeño laboral	107
Tabla 50 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo participativo y desempeño laboral.....	108
Tabla 51 Tabla cruzada de liderazgo informativo y desempeño laboral.....	109
Tabla 52 Prueba chi-cuadrado del liderazgo informativo y desempeño laboral.	109
Tabla 53 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo informativo y desempeño laboral.....	110
Tabla 54 Tabla cruzada de liderazgo persuasivo y desempeño laboral.....	111
Tabla 55 Prueba chi-cuadrado del liderazgo persuasivo y desempeño laboral.....	111
Tabla 56 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo persuasivo y desempeño	

laboral.	112
Tabla 57 Tabla cruzada de liderazgo participativo y las conductas orientadas a las tareas.	113
Tabla 58 Prueba chi-cuadrado del liderazgo intermedio y desempeño laboral.	113
Tabla 59 Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo intermedio y desempeño laboral.	114

Lista de figuras

Figura 1 Partes de un Plan.	23
Figura 2 Modelo Rejilla del Liderazgo	24
Figura 3 Las cuatro etapas del liderazgo según Piqueras	28
Figura 4 El proceso del Empowerment	30
Figura 5 Evaluación de 360°	32
Figura 6 Puntos fuertes/Puntos débiles del Phillips 66	40
Figura 7 Dejo actividades pendientes de manera habitual	60
Figura 8 Mi jefatura distribuye bien las funciones del área	61
Figura 9 Existe sobrecarga laboral	62
Figura 10 Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones	63
Figura 11 Mi jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales	64
Figura 12 La empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal	65
Figura 13 Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo.....	66
Figura 14 Recibo comentarios positivos acerca de mi trabajo	67
Figura 15 Me siento satisfecho con el rol que desempeño en la empresa.....	68
Figura 16 Mi jefe suele absolver todas mis dudas y/o inquietudes	69
Figura 17 Tengo oportunidad para desarrollarme profesionalmente en la empresa	70
Figura 18 Mi jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo	71
Figura 19 Cuento con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados.	72
Figura 20 Suelen solicitarme que modifique mis trabajos finalizados y entregados.	73
Figura 21 Suelen solicitarme mi opinión antes de asignarme una tarea	74
Figura 22 Los objetivos de la empresa son claros.....	75

Figura 23 Tengo facilidad para adaptarme al trabajo.....	76
Figura 24 Trabajo en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes...	77
Figura 25 Mi jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa. .	78
Figura 26 El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa.....	79
Figura 27 Suelen darse reuniones en mi área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes	80
Figura 28 Cuento con cartas de recomendación acerca de mi excelente trabajo	82
Figura 29 Soy una persona perfeccionista.....	83
Figura 30 Soy una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación...	83
Figura 31 En la empresa se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día.....	85
Figura 32 Estoy llevando un curso o taller que dé soporte a mis objetivos o tareas de la empresa.....	86
Figura 33 Utilizo métodos de organización para realizar mis actividades como: Google Calendar, agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.	87
Figura 34 La empresa me brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar mis actividades y cumplir con las metas que me solicitan	88
Figura 35 Existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de mi área.....	90
Figura 36 Soy una persona empática.....	91
Figura 37 Al presentarse problemas o inconvenientes, retorno constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos.....	92
Figura 38 Actúo de manera inmediata cuando alguien me solicita ayuda.	93
Figura 39 Me agrada la idea de construir buenas relaciones con mis compañeros.....	94
Figura 40 Suelo dar la iniciativa para apoyar a mis compañeros cuando los veo con sobrecarga laboral.....	95

Figura 41 Suelo apoyarme de un check list de mis tareas diarias para terminar todo dentro de mi horario de trabajo.....	96
Figura 42 Al ingresar a la empresa, me hicieron una inducción completa de las funciones del puesto.....	97
Figura 43 Me siento comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa.	99
Figura 44 La empresa me brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que me solicitan.....	100
Figura 45 Me suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo.....	101

Resumen

En el presente estudio se buscó como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021. El trabajo se elaboró mediante un tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, con un diseño de tipo no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. Se tuvo una población de 50 colaboradores, al cual se le realizó un censo. El instrumento utilizado fue el cuestionario que constó de 39 interrogantes asentadas en la escala de Likert. Finalmente, en la investigación se evidenció que las cinco dimensiones que representan el liderazgo (variable independiente) si influye en el desempeño laboral (variable dependiente).

Palabras clave: liderazgo, desempeño laboral, empresa operadora, residuos sólidos, variables.

Abstract

In the present study, the objective was to determine the relationship between leadership and job performance of a solid waste operating company, in Lima, Peru, 2021. The work was carried out through a type of applied research with a quantitative approach, with a non-experimental design, cross-sectional and correlational level. There was a population of 50 collaborators, to which a census was carried out. The instrument used was the questionnaire that consisted of 39 questions based on the Likert scale. Finally, the research showed that the five dimensions that represent leadership (independent variable) do influence job performance (dependent variable).

Keywords: leadership, job performance, operating company, solid waste, variables.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema

Una empresa peruana dedicada a la gestión medio ambiental de residuos está catalogada como empresa operadora de residuos sólidos según el Ministerio del ambiente. La gestión medioambiental de residuos es una cadena que consta de fases cuyo objetivo es el correcto manejo de los residuos para la reducción de los mismos y así minimizar su impacto asociado al hombre y al medio ambiente. Es así que, como parte de dicha cadena, cumplen el rol de recolección y transporte, es decir, está encargada de recoger los residuos de empresas (clientes) que se encuentran almacenados en contenedores clasificados y lo transportan, dependiendo del residuo, hasta una empresa comercializadora de residuos o a un relleno sanitario para su disposición final. Adicionalmente la empresa comercializa y/o alquila contenedores portátiles y equipos sanitarios para eventos. Dentro de su experiencia ha trabajado de la mano de grandes proyectos mineros y reconocidos consorcios.

Sin embargo, durante el último año ha presenciado problemas de insatisfacción por parte de sus trabajadores y en su desempeño laboral, esto surge debido a la mala gestión administrativa y a la carencia de un buen liderazgo.

El personal de la empresa se divide en dos: administrativo y operativo, siendo la mayoría personal operativo. Muchas veces la falta de capacitaciones o programas de inducción al personal nuevo sobre todo al operativo, influye en su trabajo. Debido al tipo de rubro al que pertenece la empresa, el personal operativo y parte del administrativo debe ser especializado en el manejo de residuos sólidos y/o residuos peligrosos; es importante que el personal cuente con los conocimientos necesarios o por el contrario se le brinde las capacitaciones y/o charlas informativas suficientes

para poder resolver cualquier situación que se presente.

Es así, que se puede evitar inconvenientes en los servicios brindados a los clientes ya que muchos colaboradores trabajan de manera empírica, entonces aquí viene un segundo problema, la falta de procedimientos o manuales bien estructurados.

Tabla 1
Análisis FODA

	Internos	Externos
	Fortalezas	Oportunidades
Positivos	Experiencia de mas de 12 años en el mercado	Tendencia del desarrollo sostenible
	Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	Nuevas políticas medioambientales
	Posicionamiento de la marca	Concientización del cuidado del medio ambiente
	Talento humano especializado	Industrialización en los conos
	Proyección de nuevos locales	Crecimiento de la actividad económica del sector
	Calidad de servicios	
	Debilidades	Amenazas
Negativos	Precios altos	Alta informalidad del mercado
	Carencia de software para control de inventario	La pandemia
	Alto porcentaje de rotación del personal	Ingreso de nuevas marcas
	Falta de capacitaciones	Variación del tipo de cambio
	Falta de programas de integración del personal	Crisis política y económica
	Falta de incentivos	Paro de transportistas
	Manuales de procedimientos no accesibles	Aumento del precio de combustible
	Flota vehicular antigua	

Nota. Se elaboró el cuadro para describir el análisis FODA de la empresa operadora de residuos sólidos, ayudando a visualizar mejor su situación.

En las áreas administrativas se presenta un problema similar, el alto índice de rotación del personal termina generando inconvenientes en la documentación y en los procesos, provocando demoras, procesos ineficientes, pérdida de tiempo, trabajos no terminados y conflictos al momento de atender a las áreas operativas.

Las empresas de este rubro son auditadas por entidades que exigen procedimientos y documentación según sus estándares, la gran cantidad de servicios y la acumulación de trabajo genera la sobrecarga laboral, tampoco existe un plan de fidelización de personal, los pagos son impuntuales, la carencia de una flota vehicular renovada y la falta de incentivos perjudican increíblemente la satisfacción de los trabajadores, creándose un ambiente laboral tenso lo que disminuye el compromiso, la lealtad, la confianza y el apoyo que los colaboradores necesitan.; afectando al desempeño laboral.

Esta investigación ayudará a desarrollar las herramientas que les conceda a los jefes tomar mejores decisiones como líderes para integrar, unir y fidelizar a sus colaboradores. La cultura organización influye en la personalidad de los trabajadores, afecta su motivación e identificación con la empresa, compartirla ayudará a evitar la acumulación de frustración y a retener el talento humano aprovechando sus habilidades.

1.1. Problema General

¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?

1.2. Problemas Específicos

- ¿En qué medida el liderazgo de delegación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú,

2021?

- ¿En qué medida el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?
- ¿En qué medida el liderazgo informativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?
- ¿En qué medida el liderazgo persuasivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?
- ¿En qué medida el liderazgo intermedio se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?

2. Objetivos General y Específicos

2.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar si el liderazgo de delegación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- Determinar si el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- Determinar si el liderazgo informativo se relaciona con el desempeño laboral de los

trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.

- Determinar si el liderazgo persuasivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- Determinar si el liderazgo intermedio se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.

3. Justificación e importancia del estudio

3.1. Justificación del estudio

- **Justificación Teórica**

La presente investigación tiene base teórica ya que se ha consultado una amplia bibliografía y referencias, que pretende contribuir a investigaciones futuras explicando la importancia del factor liderazgo, proporcionando conocimiento como las características o fortalezas del líder, y de cómo esto influye al desempeño laboral de los colaboradores.

- **Justificación Práctica**

La investigación es práctica ya que los resultados del cuestionario ayudaran a que los jefes tomen mejores decisiones, se involucren más con los intereses del personal mientras se evalúan ellos mismos. Es así que se demuestra como un buen liderazgo actúa en favor de un grato ambiente laboral, y por consiguiente en un mejor desempeño laboral.

- **Justificación Metodológica**

En el aspecto metodológico; la investigación explica y comprueba la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral. Además, contribuye a próximos estudios para dar soporte a la gestión administrativa mediante el método científico. Al implementar programas de motivación, aumenta la satisfacción laboral e incrementa el desempeño laboral.

3.2. Importancia

La importancia del estudio radica en como esta investigación, permitirá a la empresa operadora de residuos sólidos verificar la importancia de la relación de estas dos variables y así tener un mejor alcance para solucionar los problemas que ocasiona un deficiente liderazgo y cómo mejorar el desempeño laboral mediante la satisfacción de sus colaboradores.

4. Alcance y Limitaciones

4.1. Alcance

El estudio se realizó en la empresa operadora de residuos sólidos en su única sede en el departamento de Lima. Es así que, con el modelo desarrollado se busca aportar a otros trabajos que quieran continuar con la investigación de esas dos variables.

4.2. Limitaciones

- **Limitación Teórica**

Para la investigación se tomó como referencia teórica a Blake y Mouton y su Modelo de la Rejilla del Liderazgo o Malla Gerencial; ellos mostraron en su estudio que hay cinco estilos de liderazgo que se pueden adoptar dentro de cada empresa, cada uno es diferente en como visualizan al trabajador y su entorno. Es así que se desarrolló cada estilo para identificar qué tipo de liderazgo debe adoptar un buen líder de acuerdo a cada situación.

- **Limitación Espacial**

La investigación va dirigida a los colaboradores y se analiza en la planta de la empresa operadora de residuos sólidos. La planta se encuentra ubicada en el distrito de Chorrillos, ciudad de Lima.

- **Limitación Temporal**

El estudio se basó en el ciclo enero a diciembre 2021 de la empresa operadora de residuos sólidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la Investigación

1.1. Antecedentes Internacionales

- Laica (2018) en su investigación titulada *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador*, presenta a la Universidad de las Américas del Ecuador cuya problemática parte del incremento de personal para satisfacer el crecimiento de la institución así como del alumnado; entonces según su estructura piramidal, la toma de decisiones es centralizada sin embargo se pudo percibir que los trabajadores no se sienten conformes con las habilidades de liderazgo que imparten los directivos. Y según la reciente evaluación del desempeño, salieron a relucir que, debido a la carencia de un adecuado liderazgo, hay incidencias en los procesos. El estudio es de tipo cuantitativo, método descriptivo-correlacional y se utilizó el diseño no experimental. Tiene como objetivo principal determinar si existe o no la relación del estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas. Cuando el desempeño laboral se ve afectado es debido a algo que afecta el bienestar del personal. La investigación detalla los tipos de liderazgo como el burocrático, el democrático y el paternalista, para que los colaboradores identifiquen que estilo perciben, es el que mejor se adecúa a los directores con un 69.3%, 21.4% y 9.3% respectivamente. Es por eso que se recomendó que se revise la información periódicamente en un plan de desarrollo de liderazgo, también definir qué factores influyen en los líderes para optar por el liderazgo inadecuado, y por último manejar

un standard para seleccionar a los correctos candidatos que ocuparan cargos directivos.

- Medina y Bedoya (2016) en su investigación titulada *El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del supermercado Autoservicio el súper maxi en el municipio de Caloto, norte del Cauca, 2016*, presentan al Supermercado Autoservicio el Súper Maxi, una empresa que se dedica al comercio de productos alimenticios y cuenta con 10 colaboradores. Esta empresa ha sabido surgir en la localidad donde se ha desarrollado durante 11 años, sin embargo, se realizó este estudio para entender como el buen liderazgo impacta en el desempeño de sus trabajadores. Se buscó determinar cuál es el tipo de liderazgo del administrador y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” ubicado en el Municipio de Caloto. Explica que el liderazgo fomenta al personal hacia una meta en común y es un elemento clave en el desarrollo de un buen ambiente laboral y en el bienestar de sus colaboradores, aumentando su productividad y el éxito de la compañía. Si la empresa tiene éxito, se posicionará mejor en el mercado y por lo tanto su marca. El estudio es de enfoque mixto, método descriptivo- correlacional, y diseño no experimental. Uso como instrumento de evaluación, el cuestionario y se censó a las 10 personas de la población. Se concluyó en fomentar la inversión en capacitaciones, inducciones o estrategias sobre adquisición de conocimientos y evitar acciones que generen retrocesos. También se concluyó que, mediante la distribución correcta de recursos, la disminución de desacuerdos, aumento de la comunicación, delegación de responsabilidades y el apoyo al desarrollo profesional y personal, se obtiene una mejor fidelización de sus colaboradores y se recomendó analizar y modificar los horarios de atención o distribuir mejor las rotaciones de personal priorizando sus

estudios o familia. También se recomendó delegar mejor las funciones y evitar sobrecarga laboral, así poder alcanzar un agradable ambiente laboral y por ende obtener éxito en su desempeño laboral en la empresa.

- Henry (2018) en su investigación titulada *The correlation between employee job satisfaction and leadership style by leadership personnel in massage businesses (La correlación entre la satisfacción laboral de los empleados y estilos de liderazgo en una empresa de masajes)*, presenta a una empresa de Spa y Masajes, que para comenzar tiene un problema de alta rotación del personal, esto debido a la insatisfacción laboral que se ha percibido. Entonces busca analizar la relación que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral, sabiendo que la cultura organizacional influye en el comportamiento del trabajador y por lo tanto en su desempeño y productividad. El estudio usa como instrumento el cuestionario; también es de enfoque cuantitativo, y con método descriptivo, correlacional. El estudio fue validado por expertos. Se recomendó mejorar el proceso selección del personal, así como mejorar el proceso de inducción o capacitación para tener personal mejor capacitado ya que una mejor inversión en talleres y/o capacitaciones ayuda a mejorar el ambiente laboral, dándoles nuevos conocimientos y habilidades al personal, cumpliendo mejor sus funciones y buscando alcanzar una mejor productividad.
- Amussah (2020) en su investigación titulada *Leadership Styles and its impact on Employee Performance (Estilos de Liderazgo y su impacto en el Desempeño de los Empleados)*, presenta a Chi Limited, una compañía situada en Nigeria desde los '80, y que actualmente pertenece al consorcio The Coca-Cola Company, dedicada al rubro de lácteos, bebidas, jugos, refrescos y demás. La compañía cuenta con alrededor de 2500 colaboradores. Debido al incremento de la competencia y al

declive de liderazgo de sus gerentes, se relaciona el bajo desempeño laboral a la pérdida del alto estándar de calidad del que se jactaban. Explica como el estilo *laissez-faire* resulta en la ausencia de liderazgo, donde el gerente elude sus responsabilidades y no está presente reflejándose en falta de compromiso con los objetivos organizacionales. El estudio es método descriptivo correlacional y diseño no experimental con el instrumento del cuestionario. Para esta investigación se tomó una muestra 344 colaboradores. Se concluyó que los líderes que desean obtener lo mejor de sus trabajadores para ayudar al éxito de la compañía, deben crear un ambiente agradable para el desarrollo de sus actividades, así como mejorar el clima organizacional con mejores incentivos, programas, capacitaciones, trabajo en equipo y comunicación. Se recomendó desarrollar un mejor estilo de liderazgo, el más adecuado y que este pueda aportar a nuevas estrategias, también se recomendó que el liderazgo transformacional es el mejor según el estudio para desarrollar las habilidades que necesita la compañía.

- Appiah (2020) en su investigación titulada *The impact of leadership styles on employees' job performance: XYZ organization in Ghana (El impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los empleados: organización XYZ en Ghana)*, presenta a la ONG llamada XYZ en Ghana, que tiene como misión apoyar a comunidades desfavorecidas y trabaja de la mano con otras ONG de su alrededor. Actualmente tienen inconvenientes relacionados al apoyo social o respaldo gubernamental. Promueven valores tales como: empoderamiento, creatividad, calidad, eficiencia, responsabilidad, inclusión y transparencia. Cuentan con alrededor de 40 colaboradores. Tiene como objetivo principal determinar el impacto de la relación que existe entre el los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los empleados, y tiene como objetivos específicos determinar qué tipo

de liderazgo es el más adecuado para aumentar la satisfacción de los colaboradores y determinar como un buen liderazgo promueve el crecimiento de las ONG en el Ghana. El estudio tiene usa el método cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, donde se usó como instrumento el cuestionario. Se concluyó que el liderazgo democrático o participativo, el laissez-faire y el transformacional, toman en cuenta las opiniones o críticas del personal al momento de tomar decisiones y se recomendó crear un buena relación y comunicación con los colaboradores para así aumentar el desempeño laboral. También se concluyó lo importante de tener personal con conocimientos variados, porque eso aporta diversidad a la compañía; por eso se recomendó conocer al personal, invertir en talleres de integración o eventos de inclusión para conocer qué los motiva y como aportar a su desarrollo personal y profesional.

- Ullah (2013) en su investigación titulada *Impact of Leadership on Organizational Performance (Impacto del liderazgo en el Desempeño organizacional)*, presenta a D&R Cambric Communication, que es un centro de contacto de servicio con clientes en todo el mundo. El mercado de servicio al cliente ha crecido muy rápidamente en los últimos años y su principal herramienta es la calidad del servicio. El objetivo principal es determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño organizacional. Muestra las diferentes definiciones de liderazgo y de desempeño organizacional. El liderazgo transaccional y como este ayuda a alcanzar los objetivos de manera que les da valor y recursos para que sus colaboradores realicen mejor sus actividades y funciones. El estudio usa dos tipos de métodos cualitativo y cuantitativo, es decir mixto y usó como instrumento el cuestionario. Se tomó como muestra a 29 colaboradores de los 54 que pertenecen a la compañía. Se concluyó y demostró que el CEO tenía un liderazgo democrático

y transaccional lo cual ayuda al crecimiento y éxito de la empresa. También que los trabajadores tenían la suficiente libertad para expresar sus opiniones, eso les permitió alcanzar mejor las necesidades de los clientes. Se recomendó que el CEO evite rotación del personal, mantenga las actividades, talleres y capacitaciones para seguir mejorando el ambiente y el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.2. Antecedentes Nacionales

- Guillén (2021) con su estudio titulado *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa VASCOR, distrito Villa el Salvador* presenta el caso de una empresa que pertenece al rubro del diseño y creación de muebles para hogares, oficinas y comercios que busca ofrecer sus productos al público con un servicio plenamente confiable y con una óptima entrega en las fechas establecidas. Este estudio es de tipo aplicado, de enfoque cuantitativo, con diseño de tipo No experimental, de corte transversal y de nivel correlacional dirigido a la población que componen los 30 trabajadores, mediante un cuestionario. La investigación fue validada por 3 expertos de la Universidad Científica del Sur. Es así que se logró determinar y reconocer la correlación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores que atienden los pedidos. Así como sus recomendaciones sobre fortalecer el liderazgo, la motivación, confianza y compromiso.
- Villegas (2017) en su investigación titulada *Liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tarma, 2017*, presenta a una entidad estatal que sufre una crisis de liderazgo gerencial debido a la inestabilidad política y al mal manejo administrativo, esto incurre en la falta de capacitaciones y conocimientos, y por ende en el desempeño laboral de sus trabajadores. La investigación es de tipo aplicado, de enfoque

cuantitativo, con diseño de tipo no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. Tiene como finalidad demostrar la relación entre las dos variables; liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral. Se censó a la población total conformada por 170 colaboradores. La investigación fue validada por profesionales expertos de la disciplina y metodólogos. Usó el coeficiente del alfa de Cronbach al 95% de intervalo; dando como resultado en la variable Liderazgo gerencial, un coeficiente de 0.749 y en la variable Autopercepción del desempeño laboral, un coeficiente de 0.678. Con este estudio se concluyó que, ante un mejoramiento del liderazgo gerencial en una organización estatal, incrementa la calidad del servicio de sus trabajadores hacia los ciudadanos. Se recomendó concientizar los alcaldes, regidores y otros cargos importantes sobre el impacto de sus decisiones, no solo en la misma organización sino en toda una comunidad y fortalecer el liderazgo con transparencia, desarrollar y cumplir con el manual de procedimientos y reconocer que con charlas, capacitaciones y talleres motivacionales se aportaría mucho a mejorar el desempeño laboral.

- Galarza y Mendoza (2021) en su investigación titulada *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa Petramás Sociedad Anónima Cerrada Lima, 2020*, presentan a Petramás, una de las empresas más importantes del sector de gestión integral de residuos y cuidado medioambiental del Perú, que debe propiciar un ambiente laboral ideal de la mano con el compromiso de los jefes. Es por eso que su objetivo principal es determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa y como esto impacta en la productividad de la empresa, por lo que recomiendan generar soluciones para perfeccionar la calidad del trabajo, mejorar el desempeño, brindar oportunidades, línea de carrera, reconocer sus

esfuerzos, incrementar la productividad y alentar la identificación con la organización. El estudio es de tipo aplicado, de enfoque cuantitativo, con diseño de tipo No experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. La población está constituida por 105 colaboradores sin embargo su muestra quedó compuesta por 83 colaboradores tras aplicar la fórmula estadística de muestreo, y se aplicó el cuestionario como instrumento de evaluación, obteniéndose una correlación positiva media con valor de 0.424. El estudio fue validado por un juicio de expertos de la Universidad César Vallejo. Usó el coeficiente del alfa de Cronbach; dando como resultado en la variable Motivación laboral, un coeficiente de 0.882 y en la variable Compromiso organizacional, un coeficiente de 0.857. Se concluyó que si existe una relación entre ambas variables con un 50.6% de aprobación por eso se recomendó evaluar adecuadamente las oportunidades laborales y ofrecer línea de carrera. También se concluyó que se debe incentivar el esfuerzo que se da a la organización para incrementar el compromiso afectivo por eso se recomendó mantener una comunicación abierta y oportuna con los colaboradores.

- Campos y Ludeña (2019) en su investigación titulada *El liderazgo y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017*, presentan la importancia del papel de los colaboradores en la empresa pues su productividad y desempeño laboral depende del ambiente y el clima organizacional que experimenten. Al presenciar una insatisfacción del consumidor frente a los procesos, generó inquietudes y se prefirió hacer un feedback que explique dicho déficit. La falta de buenos líderes y toma de decisiones inadecuadas se vio reflejado en un bajo desempeño laboral por falta de capacitación, motivación y evaluación constante. Este estudio es de tipo aplicado, de enfoque cuantitativo, con diseño de tipo No experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. Se censó a 36

colaboradores usando el instrumento del cuestionario. La investigación tuvo una validación de expertos, y se obtuvo un coeficiente de validez del 93%. Se concluyó que al mejorar el liderazgo se incrementa el rendimiento laboral, optimizando los recursos y mejorando los resultados, así mismo se recomendó buscar estilos de liderazgo con los que todos se sientan cómodos, escuchados y proactivos para alcanzar el éxito; también fortalecer el lazo en el grupo, eliminando diferencias y limitaciones. Se llegó a dichas conclusiones tomando como muestra a 36 colaboradores mediante la herramienta del cuestionario.

- Castillo y Zavaleta (2020) en su investigación titulada *El liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de las ópticas del jirón Bolívar, Trujillo-2019*, demuestran que las ópticas de la cuadra 4 y 5 del Jirón Bolívar en la ciudad de Trujillo cuentan con una buena relación entre la gerencia y sus colaboradores. Define un buen líder como una persona proactiva, profesional, con iniciativa, preparada, leal, que sepa orientar a las personas de su entorno y capaz de mantener un buen equipo para cumplir las metas. Cuando sus colaboradores perciben un grato ambiente laboral, su desempeño laboral aumenta y por lo tanto la productividad de la empresa. El estudio es tipo aplicado, de enfoque cuantitativo, con diseño de tipo No experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. Indica que el coeficiente de correlación de 0,861 positivo; es decir que el liderazgo gerencial sí se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Se concluyó que si los administradores participan en ferias o talleres sobre liderazgo, mejoran su entrenamiento en gestión de personal, y así adquirir nuevas maneras de llegar a sus colaboradores.
- Vasquez (2018) en su estudio titulado *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*, explica como los estilos de liderazgo que se

desarrollan en las empresas influye mucho en crecimiento o decrecimiento de las mismas y por lo tanto en su estabilidad económica. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con corte transversal y de nivel correlacional. Presenta cuatro problemas, donde desarrolla y explica las razones por las es importante entender la relación existente entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Se aplicó un censo, dado que la población era de 40 trabajadores entre personal operativo y staff; es decir una cantidad manejable. El instrumento que se usó fue el cuestionario que constó de 48 preguntas, validadas por expertos. Demostró y concluyó que, sí existe la relación entre las dos variables presentadas, asimismo que el estilo predominante de liderazgo en la empresa industrial fue el liderazgo coercitivo, seguido del participativo. En las recomendaciones, Vasquez comentó que el estudio puede usarse como base para otros estudios, también ampliar los planes de mejoramiento y motivación con el fin de buscar mayor participación de los trabajadores.

2. Base teórico-científicas

2.1. Liderazgo

El liderazgo es uno de las cualidades más sencillas y a la vez de las más complicadas de entender; muchos teóricos, sociólogos, administradores y escritores en sí, han tratado de darle un concepto a lo largo de los años.

Galton (1873) fue el primero en sostener que el liderazgo es una habilidad hereditaria. “Los más aptos tendrían entonces muchas más posibilidades de supervivencia que en la actualidad, y la civilización, que ahora es temerariamente destructiva de las razas superiores, emplearía su fuerza, bajo un liderazgo más ilustrado, para mantenerlas y mejorarlas” (p. 129). Este autor quiso explicar cómo desde la antigüedad el liderazgo primaba entre las sociedades y cómo aquellas personas con cualidades notoriamente

sobresalientes para liderar, tomaban el control y haría que su pueblo sea el que tenga un auge sobre los otros.

Mumford (1906) explica que, dentro de la sociología existen factores fundamentales que describen como se relacionan los humanos, tales como cooperación, competencia, liderazgo, invención, entre otros; estos ayudan a definir las similitudes y diferencias de los comportamientos, costumbres, instintos e intenciones de las personas. El liderazgo existe en cualquier sociedad, desde la más simple hasta la más compleja.

Woods (1913) analizó 14 naciones explicando cómo los estilos de liderazgo de aquellos grandes líderes influenciaron en los hallazgos de cada gobierno; es decir, determinó que sí existe una relación evidente entre la fuerza intelectual del líder y el éxito de dichos gobiernos. Solo las sociedades, civilizaciones o gobiernos exitosos, tenían un representante que se enfocó en hacerlos notar muchas veces mediante conquistas o quizá no para los mejores fines, pero a fin de cuentas aplicando cierto nivel de liderazgo porque tenían seguidores, un grupo que los apoyaba; algunos ejemplos: Alejandro Magno, Julio Cesar, Napoleón Bonaparte, Jesús, Nelson Mandela, Margate Thatcher, Che Guevara, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, entre otros.

La teoría de los rasgos (1900-1950) fue una de las pioneras en tratar de describir las características que ayudan a identificar el comportamiento de una persona que llega a ser líder. De sus exponentes, se tiene a Stogdill quien afirma que el liderazgo es algo innato. Él revisó estudios basados en la teoría de los rasgos, primando algunas habilidades como: inteligencia, confiabilidad, participación social, responsabilidad, iniciativa, persistencia, etc.

Posteriormente aparecieron otras corrientes teóricas que ayudaron a interpretar mejor el concepto de liderazgo. MacGregor, en su libro *Leadership* (1978), identificó dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se enfoca en buscar conexiones para intercambiar algo; mientras que el liderazgo transformacional se

compromete más con los trabajadores, se involucra con las necesidades del personal y trata de brindarles un ambiente cómodo para que puedan desarrollarse.

Dentro de la administración, Bennis es considerado como el pionero en los estudios del liderazgo pues elaboró 30 libros a su nombre. “Si Drucker fue el hombre que inventó la gestión (como afirma un libro sobre él), entonces Bennis fue el hombre que inventó el liderazgo como idea de negocio” (Sterbenz, 2014, p.1).

On Becoming a Leader fue el libro más importante de Bennis; él introduce detalladamente y de una manera cuidadosa, como surge un líder, los factores que lo afectan y la importancia de conocerse tan bien a sí mismo para poder guiar a los demás; es decir, enseñar con el ejemplo.

Según Bennis (1989):

Porque liderazgo no es simplemente mostrar el camino o dar órdenes. Todo líder necesita haber experimentado y crecido a través del seguimiento: aprender a ser dedicado, observador, capaz de trabajar y aprender de los demás, nunca servil, siempre veraz. Habiendo localizado estas cualidades en sí mismo, puede fomentarlas en otros (p. 41).

Bennis estableció que el liderazgo es una ciencia social muy interesante de estudiar, sin embargo, no es tan fácil de conseguirlo. Él proyectó la idea de que el liderazgo implica trabajar de la mano con los colaboradores, ya no existen los genios solitarios; el líder necesita un buen equipo, un grupo talentoso de personas con capacidades y habilidades diferentes que aporten y tengan iniciativa para lograr un objetivo en común.

Asimismo, siempre se destacó por estudiar a líderes para explicar que es el liderazgo; fue el primero en hacer una comparativa entre un gerente y un líder.

Tabla 2*Diferencias entre Gerente y Líder.*

Gerente	Líder
Administra	Innova
Imita	Original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión corto plazo	Perspectiva largo plazo
Vista puesta en el resultado final	Vista puesta en el horizonte
Pro Status Quo	Desafía Status Quo
Clasico buen soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad y confianza

Nota. Se elaboró la tabla para mostrar las características que diferencian a un líder de un gerente. De acuerdo a Bennis (1989).

Maxwell (2000) plantea que existen 21 cualidades que tiene todo buen líder: Actitud positiva para buscar soluciones; Autodisciplina para formar una personalidad más fuerte para afrontar los cambios; Capacidad de trabajo para poder desarrollar de manera exitosa nuestras actividades y resolver los posibles problemas que puedan surgir; Carácter para afrontar los problemas, Carisma para entablar buenas relaciones, Compromiso para desarrollar de manera eficiente las tareas designadas, Comunicación para evitar malos entendidos, Discernimiento para saber identificar lo correcto, Enseñabilidad para instruir y hacer llegar la información de manera correcta, Escucha para tener la paciencia de ponerse en el lugar del otro, Focalización para saber concentrarse en una actividad o tarea durante

un tiempo determinado, Generosidad para saber ayudar a otros obteniendo solo esa satisfacción, Iniciativa para desarrollar autoseguridad, Pasión para amar lo que haces, Relaciones Interpersonales para crear conexiones, Responsabilidad para cumplir de manera correcta con lo solicitado, Seguridad para enfrentar diferentes situaciones, Servicial para buscar el bienestar de todos, Solucionar problemas para encontrar la estrategia ideal para cada problema, Valor para saber discernir y elegir nuestras prioridades, Visión del futuro para identificar los objetivos y los caminos que llevarán hacia ello. Cuando uno analiza a los líderes influyentes en la historia, se puede percibir que muchos poseen la mayoría de estas cualidades en común.

Chiavenato (2009) en la 2da edición de su libro *Comportamiento Organizacional* reitera que un gerente no es necesariamente un líder y que no siempre aquel considerado como líder tiene un cargo alto; que a veces el poder puede tener impacto en las acciones de otras personas por un tiempo limitado pero la inspiración y motivación pueden lograr más si son aplicadas con transparencia, compromiso y confianza. Para lograr el éxito en las organizaciones, es necesario encontrar el equilibrio entre combinar las habilidades administrativas y, la comunicación y preocupación por el personal. Asimismo, él menciona “liderazgo no es sinónimo de administración... El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes” (p.336).

Desde otro punto de vista Estrada (2007) a manera de resumen cuenta que durante la primera y segunda Revolución Industrial se comenzó una mayor inserción del concepto de liderazgo, pues debido a los grandes avances, ya no se necesitaba solo mano de obra si no personal más capacitado; así se cimentaron las bases del capitalismo. El capitalismo es el sistema social fundamental donde se desarrolla la gerencia y mediante el cual las compañías han desarrollado la necesidad de competir por tener los mejores recursos para

disminuir costos, esto incluye contratar a los mejores profesionales en el rubro, líderes que aporten a reducir procesos, aumentar la productividad y por lo tanto las ganancias.

Kelly (2014), indica que la palabra liderazgo es moderna y viene del término en inglés leadership, que está compuesta por la palabra **leader** que significa líder y el sufijo **ship** que significa barco o embarcación. También explica que ese sufijo le da la connotación de un viaje; es decir, leadership se ha adaptado a los cambios de la globalización, por eso ya no se enfoca en personas controlando a otras si no, se concentra en el viaje, el proceso que conlleva guiar a un equipo mientras se tiene conocimiento del impacto que puede ocasionar los propios comportamientos y el autodescubrimiento.

Yukl (1989) evaluó a los teoristas que han propuesto enfoques tratando de definir el concepto de liderazgo y llegando a la conclusión que mientras más se intente explicar, más complejo se vuelve el estudio. Sostuvo que un líder no es aquel que aplica la fuerza, el control y la autoridad para influenciar en otros mediante recompensas y castigos y que el liderazgo es el equilibrio entre la experiencia de un gerente y la habilidad de un líder, explica que existe una línea muy delgada que los divide, que no son excluyentes sin embargo no se les puede confundir; es decir, están relacionados entre sí. Los líderes deben ser personas que sepan y adapten sus habilidades y funciones de acuerdo a las necesidades que se presenten. Según diferentes autores, el liderazgo se puede evaluar con diferentes dimensiones:

Drucker (2009) plantea que el liderazgo es fortalecer las habilidades y competencias de las personas para realizar mejor sus actividades laborales. Explica que para desarrollar un liderazgo exitoso primero hay que hacer una autoevaluación basada en cinco claves que fueron consideradas sus dimensiones.

Figura 1

Partes de un Plan



Nota. La figura muestra el ciclo sin fin de un Plan. Drucker (2009).

- La misión: explicar la misión de la empresa, observar el entorno, definir el por qué te gustaría ser recordado, evaluar el momento desde lo más básico hasta lo más complejo, qué te describe como empresa, básicamente definir por qué haces lo que haces.
- El cliente: saber a quién se dirige, porque elegimos ese sector, diferenciar entre cliente principal y cliente secundario, es un proceso minucioso entender que necesita el cliente y porque, cuando, como y donde lo necesita. Los clientes no son constantes, son dinámicos; cambian continuamente. Es muy importante realizar un análisis detallado sobre cómo identificarlos.
- Valoración del cliente: explica que parte de un buen liderazgo es la comunicación con el cliente, tener contacto sobre sus deseos y expectativas. Es importante siempre tener en cuenta qué se puede mejorar y la opinión del cliente sobre qué es lo que realmente admira o valora de todo lo ofrecido es la clave.
- El resultado: el éxito se mide mediante los resultados, ver hasta donde se llegó, examinar los logros a corto y largo plazo, entender que característica o hecho aportó

y cual lo limitó. Cada paso está ligado, si la misión no está bien definida o si no se identifica bien a los clientes o si no se sabe que es lo realmente les importa a los clientes, entonces no se está invirtiendo en algo importante.

- El plan: explica que se debe trazar bien la misión para poder entablar un plan, definir porque quiere ser recordado y a donde se quiere llegar. Conocer y analizar que herramientas se usará para llegar al objetivo.

Blake y Mouton (1964) plantean en su Modelo de la rejilla del liderazgo o Malla Gerencial, que un buen liderazgo se caracteriza por saber que los colaboradores son el factor principal para alcanzar el éxito en una organización. Sus enfoques son interés por las personas propuesto en el eje vertical e Interés por la producción, en el eje horizontal.

Figura 2

Modelo Rejilla del Liderazgo



Nota. Se elaboró el Modelo implementado por Blake y Mouton (1964). La relación entre el interés por los resultados con respecto al interés por las personas y sus cinco estilos de liderazgo.

La manera en la que ambos enfoques están enlazados se refleja en los estilos que surgen, basados en el uso del poder y de las relaciones interpersonales. Además, al momento de realizar una tarea se debe comenzar por evaluar que estilo es el ideal:

- **Liderazgo de Delegación (Estilo 1.1):** Bajo interés en los resultados y bajo interés en las personas. Se refiere al líder que deja que los demás trabajen como necesiten, delega tareas, existe demasiada confianza para alcanzar los objetivos. Este estilo se suele adoptar porque el equipo es lo suficientemente maduro en conocimiento, experiencia, habilidad, competencias y alcance de mercado; he aquí la decisión el líder de darles la autonomía de tomar decisiones. Sin embargo, no existe mucha comunicación ya que el líder es ausente y asume que todos saben que se debe hacer, no se fija detalladamente en lo errores, ni se toma el tiempo de saber si alguien tiene consultas o sugerencias.
- **Liderazgo Participativo (Estilo 1.9):** Bajo interés por los resultados, alto interés en las relaciones interpersonales. Se refiere al líder que brinda apoyo al personal, existe una mejor comunicación entre ambas partes, uno de sus principales objetivos es agradecerles a sus colaboradores porque considera que así establece una mejor conexión con ellos. Suele tocar los problemas de manera indirecta porque evita incomoda, y no le gusta señalar a nadie, ni que nadie se sienta excluido.
- **Liderazgo Informativo o de dirección (Estilo 9.1):** Alto interés por los resultados y poco interés por el personal. Se refiere al estilo en el que el líder ejerce su poder y exige control sobre ellos. Establece normas y funciones que deben ser cumplidas siempre, empleando su autoridad. Le interesa que se cumplan los objetivos planteados, en el tiempo determinado, por eso deja las instrucciones bien claras para evitar preguntas y malos entendidos; y cuando se comete un error, recurre a medidas disciplinarias.

- **Liderazgo Persuasivo (Estilo 9.9):** Alto interés por las tareas y alto interés por el personal. Se refiere al estilo equilibrado entre ambos enfoques pero que requiere una mayor capacidad de liderazgo personal. El líder conoce a sus colaboradores, brinda apoyo, fomenta el trabajo en equipo y la participación, establece una buena relación jefe-empleado. Le gusta involucrarse con las tareas y actividades, establece las metas y objetivos en conjunto con su personal, y trazan el camino y los pasos para conseguirlos.
- **Liderazgo Intermedio (Estilo 5.5):** Grado intermedio de interés por las tareas y grado intermedio de interés por el personal. Este líder está muy pegado a las normas y reglas, cumple con lograr los resultados y solo se comunica con sus colaboradores cuando siente necesario, no es de mantener lazos con sus colaboradores. Ayuda cuando se lo piden, evita situaciones hostiles y usa la técnica del **enfriamiento** en el ambiente laboral.

Yukl (2002) sostiene que el liderazgo es el proceso en el que se enfoca o direcciona los objetivos individuales de los colaboradores para hacerlo un objetivo en común y asegurar que se cumpla de una manera eficiente. En su modelo de conexiones múltiples sostiene que existen cuatro variables que son consideradas sus dimensiones para evaluar la eficiencia de un líder:

- **Comportamiento del líder:** Son aquellas cualidades que identifican a un buen líder, pueden ser propias/innatas o adquiridas en el tiempo.
- **Variable de Intervención:** Son aquellas que definen o describen como un líder puede influir en su equipo:
- **Variables situacionales:** Son aquellos aspectos de las situaciones que provienen del comportamiento del líder e influyen en el proceso.

- Criterio de la unidad: Es el resultado de la combinación entre el comportamiento del líder, las variables de intervención y las variables situacionales.

Piqueras (2016) sostiene que el liderazgo es un concepto poco valorado y que la importancia de preocuparse mucho por la calidad de los gerentes es algo nuevo y que recién se está implementando. El liderazgo está relacionado a estar siempre un paso adelante, con tener otra perspectiva sobre la situación de la organización, a tender la mente abierta a opciones poco convencionales. Este coach en liderazgo y gestión, indica que el líder es un ejemplo a seguir, un referente al cual la comunicad de colaboradores siempre seguirá e imitará sus actitudes. postula que el liderazgo es un proceso que consta de 4 etapas que ayuda a contextualizar mejor la calidad y la capacidad de un buen liderazgo. Estas etapas son sus dimensiones:

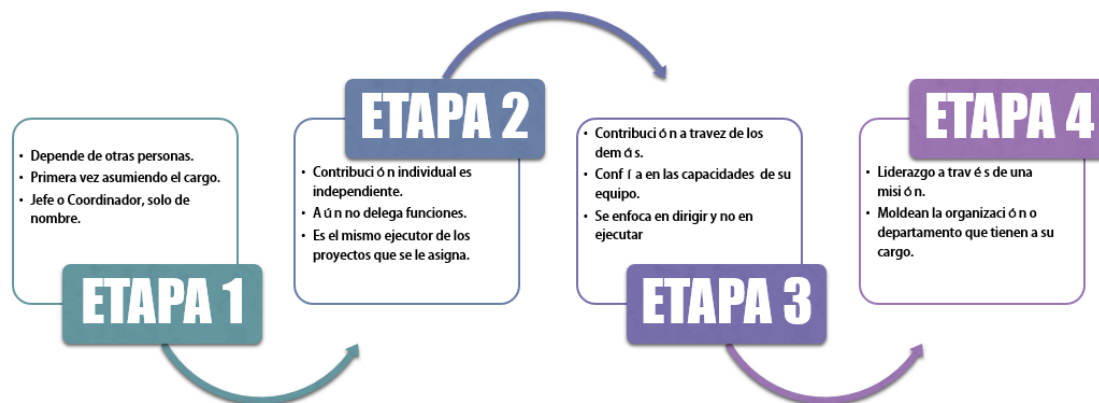
- Etapa 1: Dependencia de otras personas: En esta etapa el líder probablemente es su primera vez asumiendo personal a su cargo. Aún no es considerado líder, es una persona más del equipo que es muy participativo, de confianza, colaborador, competente, con ideas pero que no es escuchado y tomado en cuenta del todo. Aquí figuran varios jefes, coordinadores o responsables que no hacen mérito a su cargo puesto que en ocasiones dependen de la conformidad o aprobación de otras personas y no pueden tomar decisiones por sí solos.
- Etapa 2: Contribución individual e independiente: En esta etapa el líder, empieza a desarrollar sus habilidades y ya asume proyectos independientes, sin embargo, le gusta trabajar solo; es decir, es el mismo ejecutor de los mismos dado que aún no sabe delegar funciones, no les da autonomía ni oportunidades de crecer o de generar lluvia de ideas, soluciones, posibilidades o herramientas a su equipo. Aquí el buen

líder debe aprender a desarrollar la capacidad de empoderar a su equipo para tener éxito, así gana confianza y credibilidad.

- **Etapa 3: Contribución a través de lo demás:** En esta etapa el líder consigue resultados a través del trabajo de su equipo, aquí entiende el valor de delegar funciones, de conocer y confiar en las capacidades y habilidades de los demás, deja la zona operativa para enfocarse en la dirección del equipo como tal.
- **Etapa 4: Liderazgo a través de una visión:** En esta etapa surge el liderazgo visionario. Estos líderes son los que moldean la organización o el departamento que tienen a su cargo, de tal manera que alcance el objetivo y consigan el éxito de manera independiente. Es un bajo porcentaje de líderes que llegan esta etapa puesto que es muy complicado saber equilibrar las características

Figura 3

Las cuatro etapas del liderazgo según Piqueras



Nota: Se elaboró la figura sobre las etapas para llegar a ser un buen líder.

Luego de presentar diferentes autores sobre el liderazgo, se concluyó que Blake y Mouton (1964) con su Modelo de la rejilla del liderazgo es el más adecuado y completo, y que sus cinco estilos de liderazgo serán tomados como dimensiones que ayuden a desarrollar este estudio.

2.2. Desempeño laboral

Las organizaciones son construidas por personas y a manera de entenderlas es necesario analizar cómo se desarrollan en el ámbito laboral y considerarse siempre en las decisiones y estrategias que se implementen.

El concepto de desempeño laboral tiene sus comienzos por la rama de psicología donde se analiza los temas conductuales de las personas. Desde la antigüedad, diferentes civilizaciones han evaluado el desempeño de las personas, como en China con los valoradores imperiales o en Grecia con las evaluaciones a los estudiantes. Quizá el dato más resaltante fue el de San Ignacio de Loyola, con la Evaluación de Desempeño. Su estudio se medía a través de informes diarios.

En el siglo XVII, no se respetaba las 8 horas de trabajo y el personal no era valorado. Santos (2000) resaltó los estudios de Owen del año 1810 debido a su hincapié en las pésimas condiciones en las que trabajaban en esos tiempos proponiendo el considerar al trabajador como la principal herramienta de la organización. Luego de unos años, cuando queda a la cabeza de una empresa textil, observó sabiamente a muchos hombres para entender el funcionamiento de las áreas. Es así que fueron apareciendo nuevos sistemas de como evaluar el desempeño.

Según Chiavenato (2009), “El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas” (p. 6). Es así, que el desempeño laboral es la manera y la calidad en las que un colaborador desarrolla sus actividades laborales, de acuerdo a un tiempo determinado. De la misma manera el autor menciona que “Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. Es una cuestión de comportamiento organizacional.” (p.10). Cuando una persona se siente cómoda

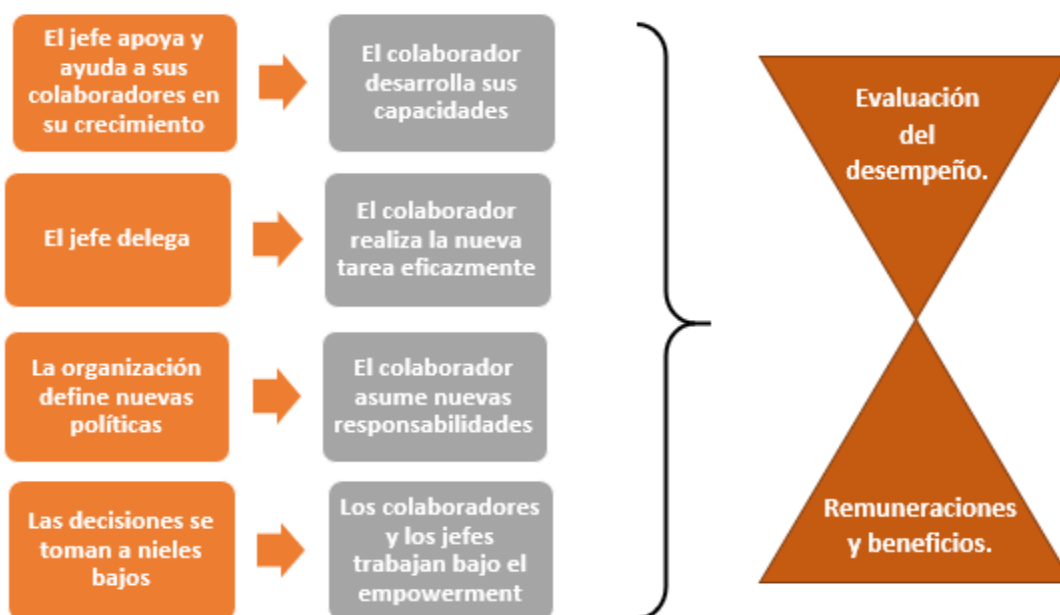
y feliz en un ambiente, trasmite esa satisfacción hacia su trabajo; es por ello que es tan importante brindar las mejores herramientas para un desarrollo de las tareas adecuado.

El desempeño laboral se ve influenciado por varios factores. “Las competencias son una lista de comportamientos que unas personas evidencian y otras no, o lo hacen en una medida menor, y que implican un mejor desempeño laboral en una situación determinada” (Alles, 2007, p. 389).

Wilson (1996) plantea que el empowerment es un beneficio que favorece a las organizaciones y a los empleados en sí, desarrollando sus talentos y habilidades para realizar mejor sus actividades o tareas aplicando el aumento del acceso a la información, mediante el desprendimiento de poder y toma de decisiones de los altos puestos, usando la delegación de funciones y el incremento de la comunicación. Este cambio se ve reflejado al momento de evaluar el desempeño laboral, dado que los colaboradores tienen un mayor campo de trabajo sin bloqueos o paredes burocráticas que los limiten.

Figura 4

El proceso del Empowerment



Nota. La figura muestra como el empowerment es un factor relevante para obtener un mejor desempeño laboral. De acuerdo a Alles (2007).

Según Chiavenato (2011):

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. (pp. 202-203)

Es así que él manifestó la importancia de analizar y evaluar a los colaboradores, para entenderlos, para identificar que les afecta, que los motiva, que los disgusta. La relación hombre-empresa suele quebrarse cuando no se toman buenas decisiones entorno al personal.

Según Dailey (2012), “El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (p. 14). Asimismo, es importante establecer que los jefes deberían realizar un feedback del trabajo de sus colaboradores, para analizar y comprender mejor si están satisfechos o no y el porqué. El desempeño laboral depende mucho del tipo de persona que se encuentre en dicho puesto; es decir, depende de la voluntad, de su percepción del trabajo, que beneficio espera de ese trabajo.

Según diferentes autores, el desempeño laboral se puede evaluar con diferentes dimensiones:

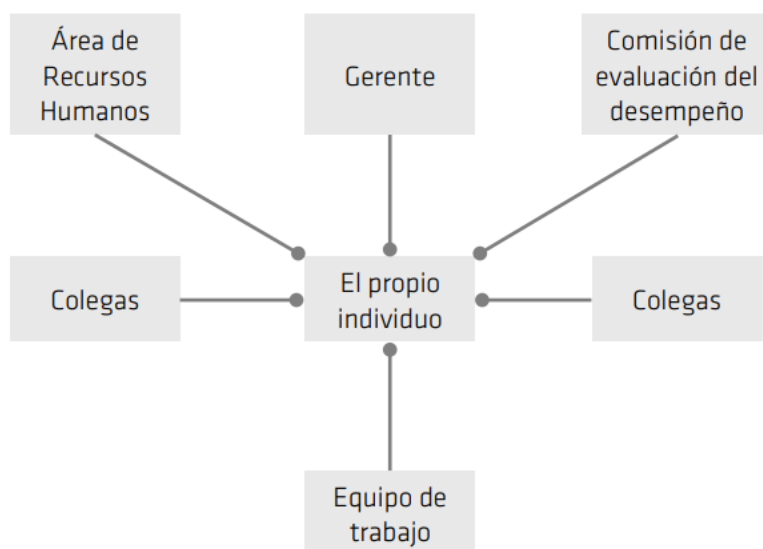
Chiavenato (1979) postuló que el desempeño laboral es la comparación entre la expectativa que se tiene con respecto al cumplimiento de las funciones de un puesto y las actividades y comportamientos que realiza una persona en un determinado puesto cumpliendo sus funciones. Es así que considera el desempeño laboral como un proceso donde un jefe da una indicación, la información llega distorsionada por diversas causas de

la comunicación hasta el empleado, luego el empleado desarrolla dicha indicación según su interpretación personal y finalmente dicho jefe evalúa el desempeño de la indicación cumplida. Este juego de roles recíproco entre la empresa y el empleado tiene en cuenta cuatro aspectos:

- Discrepancia de la expectativa: desigualdad entre la expectativa de la indicación del jefe y la información distorsionada.
- Discrepancia con el rol: desigualdad entre la información distorsionada y la ejecución de la indicación hecha por el trabajador.
- Retroalimentación de la discrepancia: desigualdad entre el desarrollo de la indicación y la evaluación de la indicación hecha por el jefe.
- Discrepancia en el desempeño: desigualdad entre la evaluación de la indicación hecha por el jefe y la expectativa de la indicación.

Figura 5

Evaluación de 360°



Nota. La figura muestra la Evaluación de desempeño de 360°. De acuerdo a Chiavenato (2011).

También aportó que la evaluación del desempeño es un proceso de medición para conocer las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas profesionales de una persona y que el método más completo es la evaluación del desempeño de 360°, explicando que visualiza de manera circular al colaborador desde todos los ángulos posibles, ya que participan todos aquellos agentes que se relacionan con el trabajador, profundizando en las causas del comportamiento funcional del colaborador.

Murphy (1990) postuló que el desempeño laboral es el resultado de la observación del comportamiento o conjunto de conductas de una persona que son importantes con respecto a los objetivos de la empresa en un tiempo determinado. Sus dimensiones fueron:

- Conductas orientadas a las Tareas: son aquellas conductas que tiene una persona directamente relacionada a sus funciones, que le ayuda a desarrollar mejor sus actividades.
- Conductas orientadas interpersonalmente: son aquellas conductas que se ven reflejadas en la interacción entre colaboradores de una empresa.
- Conductas orientadas a la Evasión o pérdida del tiempo: son aquellas conductas o situaciones que provocan la pérdida de tiempo en el trabajo. Se requiere una actitud firme para evitar este tipo de distracciones.
- Comportamiento destructivo: Son aquellas conductas que conllevan un riesgo de pérdida de productividad, daños, o incluso despido.

Campbell (1990) sostuvo que el desempeño laboral tiene una connotación más psicológica; es decir, que se analiza las conductas interpersonales de los trabajadores que son beneficiosas para la empresa. Sus dimensiones fueron:

- Tareas específicas del trabajo: Se refiere al nivel que tienen los colaboradores para desarrollar sus funciones o tareas propias del puesto.

- Competencia en tareas no específicas del trabajo: Se refiere al grado en que una persona desarrolla las actividades auxiliares o de soporte para su puesto.
- Competencia en tareas de comunicación oral y escrita: Se refiere a aquellas actividades de comunicación ya sea oral o escrita que se dan por hecho en un puesto y por el mismo tipo de trabajo se ven obligados a hacerlo.
- Demostración de esfuerzo: Hace referencia al nivel en el que una persona está dedicada con su trabajo; es decir que está dispuesto a cumplir con sus funciones.
- Mantener la disciplina personal: Se refiere al grado de compromiso de una persona con las políticas, reglas u órdenes del establecimiento u organización para el que trabaja.
- Facilitación del desempeño: Se refiere al apoyo y colaboración que existe entre empleados de una misma empresa o colegas.
- Supervisión y Liderazgo: Se refiere a las cualidades innatas de liderazgo que debe tener todo supervisor. Esto le brinda la capacidad de explicar procedimientos, dar indicaciones, asesorar, resolver problemas.
- Gestión y Administración: Se refiere a aquellas cualidades administrativas propias de un líder.

Borman y Motowidlo (1993) postuló que el desempeño laboral involucra el compromiso de los colaboradores con acciones que van más allá de sus funciones principales, que aportan para conseguir los objetivos de la empresa. Sus dimensiones fueron:

- Rendimiento en la tarea: Se refiere al desempeño enfocado en actividades que son parte de las funciones de la persona que afecta directamente al core business de la organización. Las actividades son diferentes dependiendo de cada empresa.
- Rendimiento en el contexto: Se refiere a actividades que no impacten directamente al core business de la organización. Se enfoca en como la personalidad de una

persona se ve afectada por factores externos a ella, es decir, el ambiente en el que se desarrolla; dando soporte para cumplir satisfactoriamente con las tareas designadas. Las actividades suelen ser similares ya que el soporte es indiferente al tipo de empresa en la que se aplica.

2.3. Marco legal

Como buen líder es clave establecer un buen clima organizacional que establezca límites, respete y promueva el cumplimiento de las leyes en favor de los derechos del trabajador y así favorecer a la confianza, el autorespeto y la tolerancia dentro del ambiente laboral.

Leyes que respaldan la variable Liderazgo

- Decreto Supremo N° 039-91-TR, Decreto que establece el Reglamento Interno de Trabajo, que determine las condiciones que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones, publicado el 01 de abril de 1987 en el Diario Oficial El Peruano, No 4177, p. 103179. Decreto Supremo que establece que toda organización debe tener un reglamento interno de trabajo con motivo de mantener un ambiente justo y adecuado para el desarrollo de las actividades laborales entre empleador y trabajador.
- Decreto Legislativo N°757, Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada, publicado en 13 de noviembre de 1991, en el Diario Oficial El Peruano. Decreto Legislativo que establece la libertad de la creación de cualquier forma empresarial.
- Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - PYME, publicado el 03 de Julio del 2003, en el Diario Oficial El Peruano N° 8411. Ley que establece que existe la libertad de apoyo a la micro y pequeñas empresas, esto con el objetivo de ayudar al crecimiento del PBI mediante la promoción de

nuevos empleos y nuevos mercados, así como de mayor comercialización y exportación.

Leyes que respaldan la variable Desempeño laboral

- Decreto Legislativo N° 728, Ley del Fomento del Empleo publicado en el Diario Oficial El Peruano el 12 de noviembre del 1991. Ley que respalda la promoción del trabajo, así como las oportunidades laborales en el ámbito público y privado.
- Ley N° 31152, que modifica el inciso e) del Artículo 29 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo 003-97-TR. Ley que busca mejorar la estabilidad para los trabajadores y evitar la incertidumbre controlando excesos de despidos y que sus causas deberán ser justificadas solo por la disolución, la liquidación y la quiebra de las empresas.
- Ley N° 27671, Ley que modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo publicada en el Diario Oficial El Peruano el 21 de febrero del 2002. Ley que respalda los derechos del trabajador con respecto a los horarios laborales, así como las compensaciones por sobretiempo.
- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo mediante Decreto supremo 005-2012-TR, publicado en el Diario oficial El Peruano el 20 de agosto de 2011. Ley que respalda el derecho que tiene todo trabajador a trabajar en un ambiente laboral sano, seguro y adecuado; manteniéndolos fuera de riesgos que amenacen su bienestar.
- Ley N° 24634, El Sueldo y Salario Mínimo Vital Vigente a la fecha de promulgación de la presente Ley, serán reajustados progresivamente en el Terminio no mayor de 3 Años, hasta alcanzar el monto del Ingreso Mínimo Legal, debiendo cada Reajuste efectuarse por lo menos dos veces al año, publicado en el Diario Oficial El Peruano

el 06 de enero de 1987 en el Diario Oficial El Peruano. Ley que respalda la existencia de una Remuneración Mínima Vital, no solo para establecer un estándar en el salario, si no para facilitar los parámetros.

- Decreto Supremo N° 003-2022-TR, Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 01 de mayo del 2022. Decreto Supremo que afecta directamente a la Ley N° 24634 con respecto al incremento de la Remuneración Mínima Vital de S/ 930.00 (novecientos treinta y 00/100 Soles) a S/ 1 025.00 (mil veinticinco y 00/100 Soles).
- Ley N° 30036, Ley que regula el Teletrabajo mediante Decreto Supremo N° 017-2015-TR, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 05 de junio del 2013. Ley que respalda el derecho a realizar teletrabajo como modalidad especial, bajo acuerdo entre empleador y trabajador.
- Decreto Legislativo N°713, Legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al Régimen Laboral de las Actividad Privada, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 08 de noviembre del 1991. Legislación que respalda que a todo trabajador le corresponde como mínimo 24 horas. consecutivas de descanso a la semana. Y si labora en su día de descanso, se le pague el íntegro de su sueldo más un 100% de adicional. También explica cómo se debe considerar en feriados y vacaciones según el tamaño de la empresa.
- Ley N° 31152, que modifica el inciso e) del Artículo 29 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo 003-97-TR, publicada en página web del Congreso de la República el 01 de abril del 2021. Ley que modifica

2.4. Otros aspectos

La implementación del plan de mejora se proyectó para el 2024. Parte de este plan es llevar un cronograma de fechas para mantener un control y orden de aplicación. El plan de mejora consta de tres partes que ayudarán de diversas formas a mejorar el ambiente laboral y la perspectiva del liderazgo que actualmente se tiene en la empresa estudiada: Evaluación del desempeño y plan de desarrollo, Plan de Integración laboral y Programa de entrenamiento de habilidades. A finales del año 2023 se recomienda programar las reuniones de gerencia necesarias donde se desarrollará la agenda y el cronograma para la implementación que comenzaría en enero del siguiente año y el presupuesto para las actividades, se deben pulir últimos detalles de los eventos, presupuestos, proveedores y nivel participación de cada área antes de finalizar el año. En enero del 2024, se llevaría a cabo la primera reunión general donde se da conocer de manera formal a los colaboradores el plan a desarrollarse ese año y constantemente reuniones para la retroalimentación de cada etapa y confirmar que todo se esté armando según el plan.

Evaluación del Desempeño y plan de desarrollo

No existe una evaluación formal del desempeño en la empresa por eso se recomienda la implementación de la evaluación de desempeño de 360°. Esta actividad es netamente del área de gestión humana en colaboración con las demás áreas, que debe aplicarse tanto al personal nuevo como a los miembros actuales de la empresa para ayudar a su movilización de puesto según la confianza en dichas competencias. Este proceso se debe dar a comienzos de cada año y cuando ingrese un personal nuevo, estableciendo los objetivos de cada miembro mediante un discurso concientizador para comprometerlos a participar sustentando la importancia y ventajas para el crecimiento individual. Elaborar formatos de valorización con los criterios según cada departamento y enviarlos a cada miembro. Luego se tabulan las respuestas usando graficas y tablas. Por último, dar a conocer los resultados a los

colaboradores de manera confidencial, resaltando que con esas respuestas se pueden potenciar sus competencias y mejorar sus puntos débiles. Al finalizar se recomienda presentar un plan de desarrollo de capacidades y entrenamiento grupal e individual para aumentar la motivación del personal.

Plan de Integración laboral

El área de gestión humana debe reconectar a las áreas para generar una grata socialización laboral y que esto no afecte al desempeño de los trabajadores. Para esta investigación se sugiere la implementación de un plan de integración laboral, que sirva para evaluar el nivel de compromiso del personal, entrenamiento social para empleados nuevos, motivar el trabajo en equipo, disminuir el % de rotación de personal, mejorar la receptividad mediante la comunicación interna y ayudar a identificarse con la empresa. Actualmente el término que más se usa es el team building que hace referencia a actividades que ayuden a fomentar la integración y a mejorar el entorno laboral generando iniciativas mediante la identificación de puntos débiles a trabajar con cada área, esto mejora la productividad.

Primero están las actividades de integración que aportan al trabajo en equipo, usadas como estrategia fomentan la participación y la concentración. Aquí se incluyen las dinámicas de relajación, recreativas y de comunicación como el Brainstorming, el método Phillips 66 y la técnica Pomodoro.

Phillips 66: es una actividad que se usa para grupos numerosos y ayuda a la interacción entre personas, a mejorar la toma de decisiones, conocer los intereses de cada persona y ampliar la comunicación. Generalmente se divide en grupos de 6 personas para que discutan o debatan un tema en particular durante 6 minutos; así al final cada grupo presenta su conclusión sobre ese tema.

Técnica Pomodoro: la cual en realidad es un método para mejorar el rendimiento, esta técnica explica que trabajar 25 minutos y descansar 5 minutos ayuda a la concentración pues usar periodos cortos de descanso, aumenta el rendimiento y la productividad

Figura 6

Puntos fuertes/Puntos débiles del Phillips 66

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Se garantiza la participación de cada uno de los componentes del grupo. • Permite obtener muchas opiniones y, por lo tanto, mucha información en un espacio reducido de tiempo. • Favorece que las personas participantes expresen sus opiniones sin miedo o inhibición. • Las personas se identifican con el problema que se pone de manifiesto y se trabaja. • Permite una rápida selección de unas cuantas ideas sobre las cuales se puede discutir en profundidad. • Se puede llevar a cabo varias veces sin que resulte pesada. • Evita que las personas se apropien del uso de la palabra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta técnica no tiene utilidad cuando se trabaja con problemas complicados o cuando se tiene que profundizar mucho en algunas cuestiones.

Nota. La figura muestra los puntos fuertes y puntos débiles de la actividad de integración Phillips 66. De acuerdo a Pep Vivas (2019).

Luego está el proceso de Onboarding, que debería ser el proceso más importante aplicado por las empresas puesto que es el recibimiento de una nueva persona donde se da la aculturación de la filosofía y sistema de la organización. La estabilidad y la confianza del personal muchas veces depende mucho de esa primera experiencia. El proceso de inducción es la oportunidad para demostrar al nuevo colaborador el rol importante que jugará dentro de la empresa, así como las actividades, reglamentos y normas que rigen el ambiente en el que se desarrollará. Tener un proceso de inducción de personal eficiente es una parte clave para obtener mayor satisfacción laboral y compromiso, logrando que adapten su comportamiento con las características y objetivos de la empresa. Parte del proceso es la exposición inicial a las tareas del puesto, asignar tareas con cierto nivel de dificultad al personal nuevo puede ayudar a afianzar su éxito en la empresa puesto que el empleado se desafía a sí mismo para desempeñar sus funciones y cumplir las expectativas con las que

entró. Asimismo, la orientación y seguimiento aporta a la visión del empleado con respecto a la organización, aquí se incluye la descripción completa de las tareas a desarrollar y los procedimientos, herramientas o manuales para cumplirlas. Existen páginas o Apps que ayudan a capacitar o motivar a los colaboradores de manera más interactiva haciendo que el colaborador disfrute del proceso, ya sea para charlas regulares o para inducción al personal nuevo, desarrollando capacidades mediante sus herramientas como: material descargable, trivias, videos o casos prácticos, todo para un aprendizaje interactivo.

Todas las actividades comenzarán en enero con la actividad de integración de bienvenida al año laboral incluyendo la presentación del plan a desarrollarse en el 2024, luego en mayo, junio y julio los eventos del día de la madre, día del padre y fiestas patrias, respectivamente, por último, está el evento del día de la canción criolla en octubre y de navidad en diciembre. Esporádicamente dentro de esos meses existen actividades más pequeñas como las descritas anteriormente pero que significan un presupuesto y una dedicación igualmente de importantes que se fijará con los jefes según lo requiera cada área. Con respecto al onboarding se aplicará un esquema inicial y se plasmará cada vez que ingrese personal nuevo, es relativo a ingreso.

Programa de entrenamiento de habilidades

Parte de una convertirse en una empresa exitosa en retención del personal, es importante saber qué formación tiene el talento humano, tanto jefes como empleados, o en qué medida se actualizan para desarrollar mejor sus actividades y tomar mejores decisiones en pro de los intereses de la empresa. Un buen profesional debería saber desenvolverse con un equipo de trabajo sea que tenga personal a cargo o no; esto ayuda a equilibrar y alinear los objetivos personales con los de la empresa, sacando el máximo provecho de las habilidades de comunicación, las inteligencias y destrezas, conocimientos y técnicas que cada colaborador posee y crear un trabajo en conjunto. El entrenamiento de habilidades se

dividiría en dos aspectos, charlas sobre liderazgo y coaching, y capacitaciones en conocimientos. Las charlas o talleres tratarán temas netamente relacionados al talento humano, coaching, desarrollo de liderazgo e innovación, gestión de personal, habilidades blandas, etc., con el fin de ayudar a los jefes o gerentes con la supervisión del personal, brindando soluciones en los procesos con visión integral en favor de la movilidad interna y brindar un soporte extra a aquellos que deseen participar pues será abierto a todo público.

De la misma manera, las capacitaciones son fundamentales y más aún para el rubro al que pertenece la empresa estudiada pues aporta al crecimiento de la organización y al desarrollo profesional del colaborador, por eso sirven para fortalecer los conocimientos o profundizar en herramientas útiles para desarrollar mejor las actividades o tareas de cada puesto. El capacitador deberá ser una persona con los conocimientos necesarios para explicar y absolver todas las dudas que se presenten. Los temas deben ser puntuales e interesantes. Esta debería ser una oportunidad para reunir a personas de diferentes áreas y crear un ambiente donde interactúen con ideas, sugerencias, consejos y crear debate, por eso armar un cronograma de capacitaciones permitirá un mejor desarrollo de las capacidades de los trabajadores. Esto es una inversión necesaria como parte de la formación del staff pues las charlas deberán darse de manera mensual a lo largo del año con el fin de aportar a los conocimientos y concientización sobre el liderazgo; y las capacitaciones deberán ser de manera bimestral. Finalmente es importante hacer una retroalimentación tres veces al año sobre el desarrollo de dicho programa y que impacto se puede percibir en la empresa.

2.5. Benchmarking

La empresa operadora de residuos sólidos pertenece al rubro de gestión medioambiental, específicamente a la recolección de residuos sólidos, y como tal tiene competencia en el mercado peruano. He aquí algunos ejemplos:

- Competencia Directa: Ancro y Disal (Ambipar Enviroment), Veolia Environment SA.
- Competencia Indirecta: Kanay, Petramás, Innova Ambiental, Soluciones Nuevo Mundo, etc.

Muchos de sus competidores indirectos son a la vez sus proveedores y/o clientes, aplicándose así una integración horizontal. Estas empresas son excelentes en la gestión de residuos sólidos cada una a su manera, sin embargo, son muy escasas aquellas que tengan precedentes de éxito en gestión de manejo de personal.

Veolia Environment SA

Es una empresa francesa multinacional dedicada a soluciones medioambientales, se encuentra en Argentina, España, Brasil, México, Chile, Panamá, Perú, Colombia, Portugal, etc. En uno de sus videos institucionales, la ex secretaria general menciona cuáles son sus responsabilidades como organización; ella manifiesta que debido al rubro en el que se encuentran, su valor agregado son las mujeres y hombres con los que trabajan pues son el reflejo de la organización al tener contacto directo con el cliente, por eso es tan importante cumplir con sus desafíos, conocer sus metas y empoderarlos para que las cumplan.

Ofrecen un programa de desarrollo profesional con el objetivo de fomentar la eficiencia y la productividad. Está basado en un plan de acción que consta de dos etapas, por un lado, implica identificar y ampliar las habilidades y capacidades de los trabajadores para el crecimiento laboral, y por otro lado ayudar a los gerentes y jefes a desarrollar mejores valores compartidos para compartir con los trabajadores la toma de decisiones. Dentro de las acciones y programas que manejan están:

- Ayudar a jóvenes hacia el camino de la empleabilidad
- Programas de Entrenamiento
- Catorce centros de capacitación

- Atravesando barreras culturales
- Mantener la tasa de engagement al 80%

3. Definición de términos básicos

- **Administración**

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 10)

- **Ambiente Laboral**

“Un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts y Altman ,1985).

- **Benchmarking**

“En su nivel más simple, el benchmarking consiste en comparar su organización con otra. De esta manera, puede decidir si el desempeño de su organización está por debajo del estándar con el que se compara” (Bramham, 1997, p. 7)

- **Cultura organizacional**

“La cultura organizacional es "el conjunto de supuestos implícitos compartidos y dados por sentado que tiene un grupo y que determina cómo percibe, piensa y reacciona a sus diversos entornos” (Kreitner, 2002, p. 58).

- **Desempeño Laboral**

“Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (Stoner, 1994, p. 49).

- **Empresa de comercialización de residuos**

“Persona jurídica cuyo objeto social está orientado a la comercialización de residuos sólidos para su reaprovechamiento y que se encuentra registrada por el Ministerio de Salud para este fin” (Ministerio de energía y minas, 2008, p.36)

- **Empresa operadora de residuos sólidos**

“Las Empresas Operadoras de Residuos Sólidos (EO-RS) son las empresas que se constituyen para el desarrollo de las operaciones vinculadas al manejo de residuos sólidos, las cuales deben inscribirse previamente en el Registro Autoritativo administrado por el MINAM” (Ministerio del Ambiente, 2023)

- **Estrategia Organizacional**

Hace referencia a aquellos procedimientos en los cuales se logra los objetivos a largo plazo conservando tareas latentes que los gerentes exigen con solidez y la gran cantidad de capital de la empresa. (Fred, 2017)

- **Gestión Humana**

“El área de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera” (Chiavenato, 2011, p. 96)

En la empresa operadora de residuos sólidos, al área de Recursos Humanos se le denomina Área de Gestión Humana o por las siglas GHU.

- **Gestión Medioambiental**

“La gestión ambiental afecta a todos, desde ciudadanos individuales, agricultores, administradores y abogados, hasta empresas, gobiernos, agencias internacionales y organizaciones no gubernamentales” (Barrow, 2006, p. 1)

- **Incentivos**

“Incentivos (estímulos) son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera)” (Chiavenato, 2009, p.67)

- **Integración Horizontal**

“Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades” (Fred, 2017, p. 140)

- **Liderazgo**

“El liderazgo está reservado para aquellas personas que influyen en un grupo de personas hacia un objetivo común. (Northouse, 2004, p. 7)

- **Manual de Procedimientos**

“Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos” (Ministerio de Finanzas, 2012)

- **Motivación**

“Se piensa en la motivación como una especie de fuerza interna que despierta, regula y sostiene todas nuestras acciones más importantes. Consideramos motivos como las causas básicas y determinantes de todo comportamiento que no sea fortuito, trivial o puramente habitual.” (Vernon, 1969, p. 1)

- **Onboarding**

“Onboarding es un anglicismo cuya traducción al español designa el proceso de incorporación e integración de nuevas personas a la empresa.” (Aguirre, 2022)

- **Organización**

“Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos, objetivos que serían inalcanzables en forma individual.” (Chiavenato, 2009, p.24)

- **Políticas Empresariales**

“La política empresarial es el estudio de la naturaleza y el proceso de elección en cuanto al futuro de las empresas independientes por parte de aquellos sobre quienes recae la responsabilidad de la decisión y la implementación” (Thomas,1977, p 12)

- **Productividad**

“Los economistas definen la productividad como una función del volumen de producción, la mano de obra, el capital, los productos intermedios comprados y el tiempo” (Tuttle, 1983, pp. 479-486)

- **Relleno Sanitario**

“Los rellenos sanitarios cuentan con instalaciones para recibir y manejar los residuos sólidos municipales, cumpliendo con todos los estándares nacionales e internacionales.” (Ministerio de energía y minas, 2022)

- **Residuos Sólidos**

“Es cualquier objeto, material, sustancia o elemento resultante del consumo o uso de un bien o servicio, del cual su poseedor se desprenda o tenga la intención u obligación de desprenderse.” (Ministerio de salud, 2018, P. 7).

- **Satisfacción Laboral**

“La satisfacción laboral contribuye a que los individuos estén más contentos con sus trabajos, indicando que, si las organizaciones desean empleados eficientes, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio” (Salazar, 2019, p. 48)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

1.1. Hipótesis General

El Liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.

1.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo de delegación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- El liderazgo informativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- El liderazgo persuasivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.
- El liderazgo intermedio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.

2. Las variables de estudio y su operacionalización

Variable 1: Liderazgo

Dimensión 1: Liderazgo de delegación

- Delegación de funciones: distribución de funciones entre el personal
- Autonomía: genera un sentido de actuar según criterio propio.
- Absentismo: cuando existe, pero no se hace presente.

Dimensión 2: Liderazgo participativo

- Experiencia: con conocimientos adquirido con la practica sobre algo
- Reconocimiento: Se refiere a los reconocimientos por parte de la jefatura por el cumplimiento de las actividades.
- Apoyo: se refiere a ayudar a otros a conseguir algo o lo favorece.
- Empatía: facilidad para entablar buenas relaciones interpersonales.

Dimensión 3: Liderazgo Informativo o de dirección

- Procedimental: que sigue las reglas, que se rige al reglamento y a sus procedimientos.
- Exigencia laboral: se refiere a la necesidad que impone esfuerzo laboral
- Enfoque en resultados: se refiere a la claridad para lograr las metas y objetivos.

Dimensión 4: Liderazgo persuasivo

- Solución de problemas: se refiere a la facilidad de analizar y percibir soluciones ante un problema.
- Brainstorming: se refiere a la lluvia de ideas que puede surgir dentro de una reunión.
- Confianza: esperanza, seguridad de que algo o que alguien actúe como uno desea.
- Trabajo en equipo: significa la cooperación de un grupo de personas para lograr un objetivo.

Dimensión 5: Liderazgo intermedio

- Eficacia: se refiere a la capacidad para conseguir satisfactoriamente algo trazado.
- Negociación o Estrategia: se refiere a una serie de acciones muy bien controladas para conseguir un objetivo.

Variable 2: Desempeño Laboral**Dimensión 1: Conductas orientadas a las Tareas**

- Cumplimiento de las tareas: Se refiere al nivel del cumplimiento de actividades propias del puesto.
- Capacidad de organización: Hace referencia al nivel de orden y organización que dedica una persona a su área de trabajo.

Dimensión 2: Conductas orientadas interpersonalmente

- Comunicación o Diálogo: Se refiere a la orientación de las personas para la comunicación y creación de lazos interpersonales
- Resolución de conflictos: Se refiere a la capacidad que tiene una persona para reaccionar y resolver problemas que puedan surgir.
- Apoyo y cooperación: Se refiere a las habilidades y la disposición de ayuda hacia otros colaboradores

Dimensión 3: Conductas orientadas a la Evasión o pérdida del tiempo

- Gestión del Tiempo: Se refiere a aprovechar el tiempo dedicado a las actividades o tareas de cada puesto.

Dimensión 4: Comportamiento destructivo

- Cumplimiento del Reglamento Interno: Se refiere a cómo las personas entienden y se adaptan a la visión y valores de la empresa.
- Capacitaciones y charlas: Se refiere al desarrollo de actividades para mejorar las habilidades y/o competencias que favorecerán a las funciones del trabajador.
- Actividades extra papel: Se refiere a aquellas actividades hechas por los trabajadores que superan los requisitos formales del puesto.

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE 1	CONCEPTO	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES	INSTRUMENTO
Liderazgo	"Porque liderazgo no es simplemente mostrar el camino o dar órdenes. Todo líder necesita haber experimentado y crecido a través del seguimiento: aprender a ser dedicado, observador, capaz de trabajar y aprender de los demás, nunca servil, siempre veraz. Habiendo localizado estas cualidades en sí mismo, puede fomentarlas en otros" (Bennis, 1989, p. 41)	Liderazgo de Delegación	Se refiere al líder que deja que los demás trabajen como necesiten, delega tareas, existe un compromiso y confianza mutua para alcanzar los objetivos. Este estilo se suele adoptar porque el equipo es lo suficientemente maduro en conocimiento, experiencia, habilidad, competencias y alcance de mercado; he aquí la decisión el líder de darles la autonomía de tomar decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delegación de funciones 2. Autonomía 3. Absentismo 	El cuestionario consta de 39 preguntas
		Liderazgo Participativo	Se refiere al líder que brinda apoyo al personal, existe una mejor comunicación entre ambas partes, uno de sus principales objetivos es agradecerles a sus colaboradores porque considera que así establece una mejor conexión con ellos. Suele tocar los problemas de manera indirecta porque evita incomodar, y no le gusta señalar a nadie, ni que nadie se sienta excluido.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia 2. Reconocimiento 3. Apoyo 4. Empatía 	
		Liderazgo Informativo o de dirección	Se refiere al estilo en el que el líder ejerce su poder y exige control sobre ellos. Establece normas y funciones que deben ser cumplidas siempre, empleando su autoridad. Le interesa que se cumplan los objetivos planteados, en el tiempo determinado, por eso deja las instrucciones bien claras para evitar preguntas y malos entendidos; y cuando se comete un error, recurre a medidas disciplinarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimental 2. Exigencia laboral 3. Enfoque en resultados 	
		Liderazgo Persuasivo	Se refiere al estilo equilibrado entre ambos enfoques pero que requiere una mayor capacidad de liderazgo personal. El líder conoce a sus colaboradores, brinda apoyo, fomenta el trabajo en equipo y la participación, establece una buena relación jefe-empleado. Le gusta involucrarse con las tareas y actividades, establece las metas y objetivos en conjunto con su personal, y trazan el camino y los pasos para conseguirlos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solución de problemas 2. Brainstorming 3. Confianza 4. Trabajo en equipo 	
		Liderazgo Intermedio	Este líder está muy pegado a las normas y reglas, cumple con lograr los resultados y solo se comunica con sus colaboradores cuando siente necesario, no es de mantener lazos con sus colaboradores. Ayuda cuando se lo piden, evita situaciones hostiles y usa la técnica de "Enfriamiento".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficacia 2. Negociación o Estrategia 	

VARIABLE 2	CONCEPTO	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES	INSTRUMENTO
Desempeño Laboral	"El desempeño, entonces, refleja las contribuciones de los miembros a las metas de la organización: comportamientos que conducen o restan valor a la contribución de un puesto a la eficacia de la organización" (Borman, 1990, p. 276)	Conductas orientadas a las Tareas	Son aquellas conductas que tiene una persona directamente relacionadas a sus funciones, que le ayuda a desarrollar mejor sus actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las tareas 2. Capacidad de organización 	El cuestionario consta de 39 preguntas
		Conductas orientadas interpersonalmente	Son aquellas conductas que se ven reflejadas en la interacción entre colaboradores de una empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación o Diálogo 2. Resolución de conflictos 3. Apoyo y cooperación 	
		Conductas orientadas a la Evasión o pérdida del tiempo	Son aquellas conductas o situaciones que provocan la pérdida de tiempo en el trabajo. Se requiere una actitud firme para evitar este tipo de distracciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión eficaz del tiempo 	
		Comportamiento destructivo	Son aquellas conductas que conllevan a un riesgo de pérdida de productividad, daños o perjuicios, incluso renuncia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del Reglamento Interno 2. Capacitaciones y charlas 3. Actividades extra papel 	

3. Matriz Lógica de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL			
1. ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	1. Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	1. El Liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	Variable Liderazgo	Liderazgo de Delegación Liderazgo Participativo Liderazgo Informativo o de dirección Liderazgo Persuasivo Liderazgo Intermedio	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: No experimental, de corte transversal Censo: 50 colaboradores

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Variable Desempeño Laboral	Conductas orientadas a las Tareas	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: No experimental, de corte transversal Censo: 50 colaboradores						
1. ¿En qué medida el liderazgo de delegación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	1. Determinar si el liderazgo de delegación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	1. El liderazgo de delegación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.		Variable Desempeño Laboral		Conductas orientadas interpersonalmente	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: No experimental, de corte transversal Censo: 50 colaboradores				
2. ¿En qué medida el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	2. Determinar si el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	2. El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.				Variable Desempeño Laboral		Conductas orientadas a la Evasión o pérdida del tiempo	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: No experimental, de corte transversal Censo: 50 colaboradores		
3. ¿En qué medida el liderazgo informativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	3. Determinar si el liderazgo informativo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	3. El liderazgo informativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.						Variable Desempeño Laboral		Comportamiento destructivo	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: No experimental, de corte transversal Censo: 50 colaboradores
4. ¿En qué medida el liderazgo persuasivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	4. Determinar si el liderazgo persuasivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	4. El liderazgo persuasivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.								Variable Desempeño Laboral	
5. ¿En qué medida el liderazgo intermedio se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021?	5. Determinar si el liderazgo intermedio se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	5. El liderazgo intermedio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021.	Variable Desempeño Laboral								

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y método de investigación

1.1. Tipo de investigación

Hernández et al. (1997) sostienen que cuando se realiza una investigación, esta es elaborada con dos tipos de objetivos relevantes: Investigación básica, con el objetivo de proponer teorías y brindar conocimiento e, Investigación aplicada, que hace referencia a solucionar problemas prácticos.

Por lo tanto, en este trabajo se eligió la Investigación de tipo aplicada, para desarrollar y proponer una solución a la problemática que surge entre la relación de la variable liderazgo y la variable Desempeño Laboral de la empresa operadora de residuos sólidos.

1.2. Enfoque

Parella y Martins (2012) plantean que una investigación es un paradigma puesto que, es la forma en cómo se expresa objetivamente un entendimiento o conocimiento, y, en la investigación se plasma cierta manera particular de comprender la realidad. Así dividen los paradigmas en investigación con enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. En el enfoque cuantitativo, se utiliza el dato estadístico como parte fundamental de la sustentación. El enfoque cualitativo, estudia el medio en el que se desarrollan las personas y su relación con respecto a su papel en él. Es decir, la relación que existe entre sus actividades, el ámbito social que lo rodea, y sus incertidumbres. Este tipo de enfoque suele usarse para investigadores del tipo fenomenológicos, naturalistas, etnográficos, existencialistas, etc.

Por lo tanto, en este trabajo se eligió el enfoque cuantitativo y se aplicó el método hipotético-deductivo para que el dato estadístico se lleve a efecto. También se apoyó en

una matriz de operacionalización y una matriz de consistencia para desagregar las partes y evaluar para uno como un todo.

2. Diseño específico de investigación

Andegger- Egg (1972) sostiene que el diseño de la investigación es el modelo de la investigación, en este se puede ver la estructura y la estrategia que se va a usar. El diseño está expuesto y responde a ciertas características tales como: plantear adecuadas preguntas, la intensidad o impacto de las variables, el alcance de la investigación, etc.

Hernández et al. (1997) sostienen que para considerar una investigación de calidad es importante saber elegir y definir el diseño que se aplique. Proponen la siguiente clasificación: Investigación experimental e Investigación no Experimental, esta última se refiere a aquella investigación en la que no existe cambio intencional de las variables para ver su impacto sobre otras; es decir, es empírica pues se analiza en su contexto natural. La investigación no experimental se subclasifica en Transversal, donde se analizan datos y su relación de un único momento, pues puede tomar varios indicadores, así como diferentes únicos eventos, tiene 3 subniveles: exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Es así que en este trabajo se eligió la Investigación con diseño de tipo No experimental y de corte transversal. Asimismo, se describe y analiza la relación que existe entre dos variables en un instante y circunstancia único, es por eso que se considera de alcance descriptivo correlacional. En la empresa operadora de residuos sólidos las variables ya acontecieron en la realidad durante un mismo tiempo, generando así una relación entre ellas, sin existir necesariamente una acepción de causalidad.

3. Población y Censo

3.1. Población

Quezada (2010) plantea que la población es un grupo de individuos que poseen cualidades y caracteres en común, que están dentro de un lugar determinado, y que

conforman el universo de la investigación ya que proporcionan información sobre la situación a analizar.

Para la presente investigación, la población de la empresa operadora de residuos sólidos lo comprenden la totalidad de sus colaboradores. La población asciende a 50 trabajadores.

3.2. Censo

Según Malhotra (2008) sostiene que un censo es un estudio donde se contabiliza al total de elementos de una población con lo cual se puede obtener sus parámetros directamente.

Por lo tanto, en la presente investigación, se evaluó al total de la población mediante un censo, obteniendo así que el censo está compuesto por los 50 trabajadores de la empresa para mayor facilidad al momento de aplicar el instrumento.

4. Instrumentos de obtención de datos

Se usó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el instrumento constó de 39 preguntas, trabajadas bajo la escala de Likert. El cuestionario se dividió en 4 secciones para obtener información de una manera más precisa: Presentación, Guía del cuestionario, Criterios del cuestionario y preguntas.

Asimismo, la primera parte de las preguntas está enfocada en las dimensiones de la variable liderazgo y la segunda, en las dimensiones de la variable desempeño laboral.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Debido al tipo de investigación se utilizó el programa estadístico SPSS como método de procesamiento y análisis de datos. Una vez completa la encuesta y teniendo las respuestas a la mano, se plasmará en la plataforma y se obtendrá una base de datos que serán analizadas según cada herramienta correspondiente del programa.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

La encuesta se realizó en el periodo de octubre del 2021, para realizar la encuesta primero se solicitó permiso a la gerencia general y el cuestionario paso por una revisión llegando a ser aprobado semanas después para su distribución. Debido a que gran parte del personal está en constante movimiento fuera de planta, la encuesta se realizó de manera virtual mediante la plataforma Google Forms, el área de Gestión humana envió un correo masivo con el link a los 50 colaboradores. Al finalizar se descargó los resultados de la plataforma y se empezó con el procesamiento de datos, se crearon tablas y figuras que ayudaron a desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

1.1. Liderazgo

1.1.1. Dimensión: Liderazgo de Delegación

- **Indicador: Delegación de Funciones**

Tabla 3

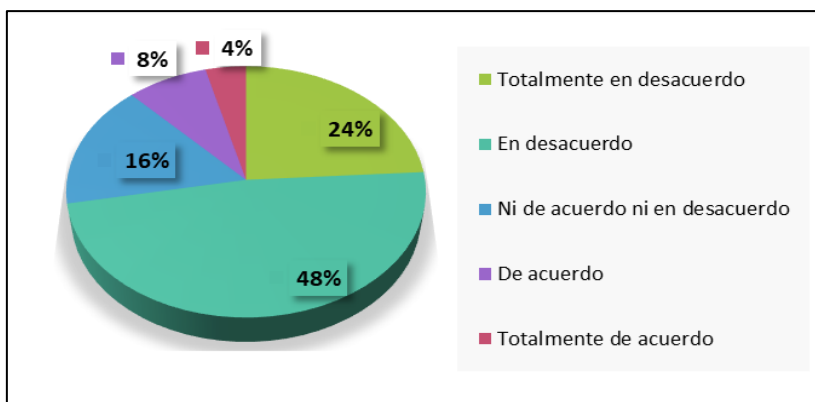
Dejo actividades pendientes de manera habitual

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	24%
En desacuerdo	24	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16%
De acuerdo	4	8%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Delegación de Funciones.

Figura 7

Dejo actividades pendientes de manera habitual



De la Tabla 3 y la Figura 7 se observa los resultados del ítem 1 de la variable Liderazgo, *Dejo actividades pendientes de manera habitual*. Destacando las respuestas: el 48% se encuentra en desacuerdo, el 24% marcó que se encuentra totalmente en desacuerdo, el 16% marcó estar neutral ante la pregunta, el 8% se encuentra de acuerdo y el 4% marcó estar totalmente de acuerdo.

Interpretación: Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con su trabajo, mientras que algunos reconocen que no están cumpliendo sus funciones como deberían.

Tabla 4

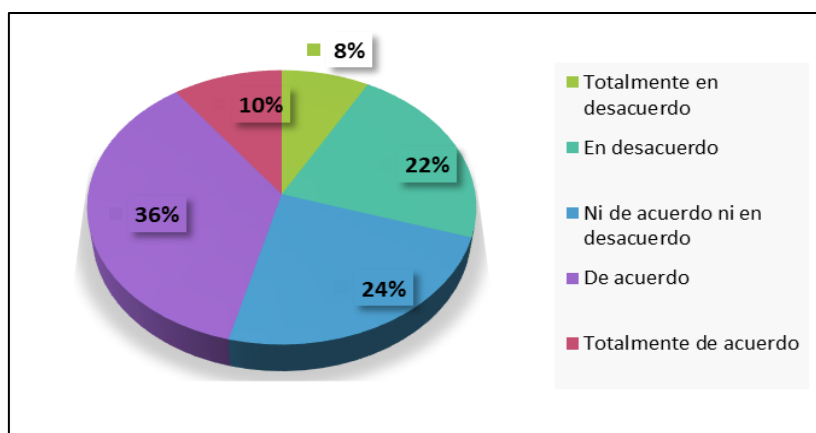
Mi jefatura distribuye bien las funciones del área

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24%
De acuerdo	18	36%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Delegación de Funciones.

Figura 8

Mi jefatura distribuye bien las funciones del área



De la Tabla 4 y la Figura 8 se observa los resultados del ítem 2 de la variable Liderazgo, *Mi jefatura distribuye bien las funciones del área*. Destacando las respuestas: el 36% se encuentra de acuerdo, el 24% marcó estar neutral ante la pregunta, el 22% marcó estar en desacuerdo, el 10% se encuentra en totalmente de acuerdo y el 8% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Esto quiere decir que el personal considera que gran parte de los jefes son equitativos porque saben administrar la carga de trabajo dentro de sus áreas.

Tabla 5

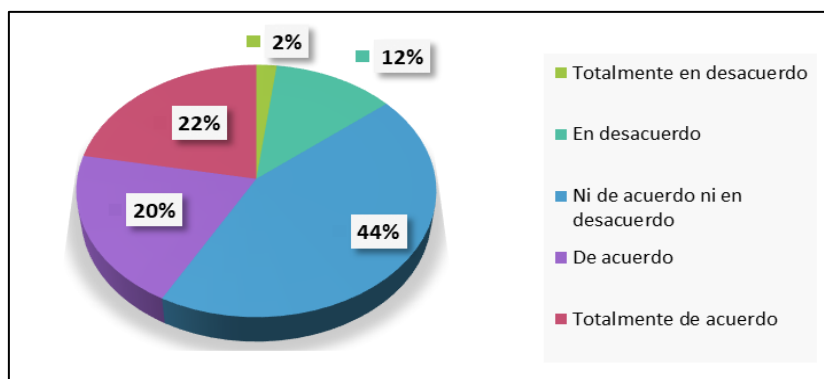
Existe sobrecarga laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44%
De acuerdo	10	20%
Totalmente de acuerdo	11	22%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Delegación de Funciones.

Figura 9

Existe sobrecarga laboral



De la Tabla 5 y la Figura 9 se observa los resultados del ítem 3 de la variable Liderazgo, *Existe sobrecarga laboral*. Destacando las respuestas: el 44% marcó estar neutral ante la pregunta, el 22% se encuentra totalmente de acuerdo, un 20% marcó estar de acuerdo mientras un 12% se encuentra en desacuerdo y el 2% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que a la mayoría le es indiferente sin embargo otro gran grupo considera que, si existe sobrecarga laboral debido al gran número de servicios que deben realizarse en un tiempo determinado y más aún si es temporada de licitaciones.

- **Indicador: Autonomía**

Tabla 6

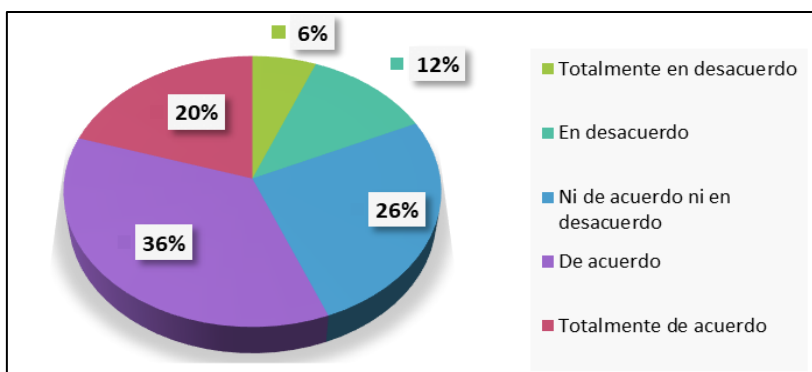
Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26%
De acuerdo	18	36%
Totalmente de acuerdo	10	20%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Autonomía.

Figura 10

Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones



De la Tabla 6 y la Figura 10 se observa los resultados del ítem 4 de la variable Liderazgo, *Tengo la autonomía suficiente para tomar decisiones*. Destacando las respuestas:

el 36% marcó estar de acuerdo, el 26% marcó estar neutral ante la pregunta, el 20% se encuentra totalmente de acuerdo, el 12% marcó estar en desacuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Esto quiere decir que la mayoría de jefes, confían en el trabajo de su personal y por eso existe autonomía de toma de decisiones en varias áreas.

- **Indicador: Absentismo**

Tabla 7

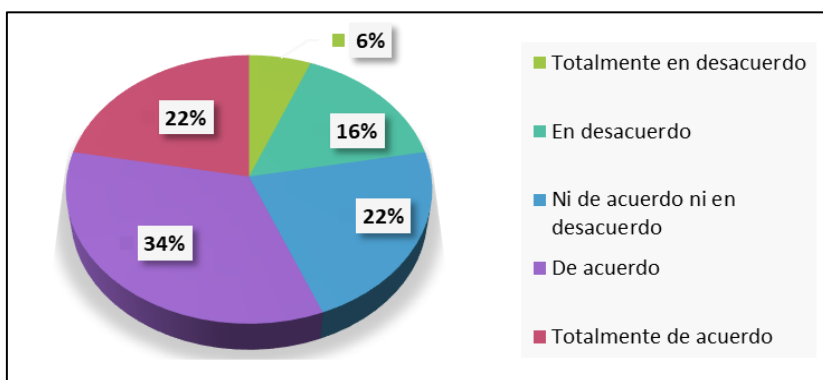
Mi jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	8	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22%
De acuerdo	17	34%
Totalmente de acuerdo	11	22%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Absentismo.

Figura 11

Mi jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales



De la Tabla 7 y la Figura 11 se observa los resultados del ítem 5 de la variable Liderazgo, *Mi jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales*. Destacando las respuestas: el 34% marcó estar de acuerdo, mientras un 22% marcó estar totalmente de

acuerdo, otro 22% se encuentra neutral ante la pregunta, el 16% se encuentra en desacuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Esto quiere decir que la mayoría de jefes son participativos y se interesan por cumplir con las actividades.

1.1.2. Dimensión: Liderazgo Participativo

- **Indicador: Experiencia**

Tabla 8

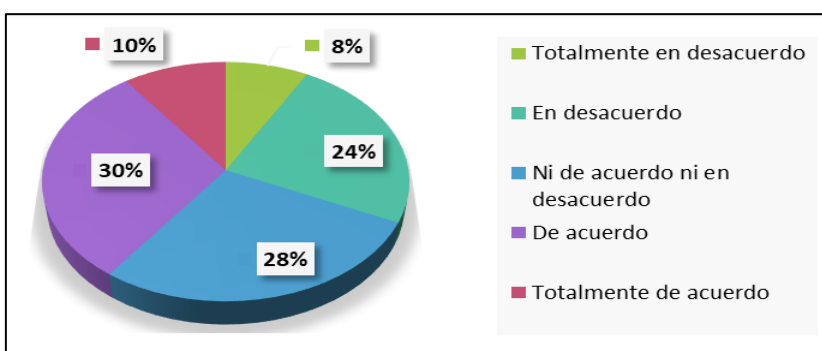
La empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	12	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28%
De acuerdo	15	30%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Experiencia.

Figura 12

La empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal



De la Tabla 8 y la Figura 12 se observa los resultados del ítem 6 de la variable Liderazgo, *La empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal*. Destacando las respuestas: el 30% marcó estar de acuerdo, el 28% marcó estar

neutral ante la pregunta, un 24% se encuentra en desacuerdo, un 10% marcó estar totalmente de acuerdo y el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: es preciso explicar que la pregunta a interpretar se refiera al horario de trabajo. Entonces el resultado quiere decir que en su mayoría, los colaboradores consideran que el horario de trabajo es prudente debido al rubro además de que permite tener tiempo para la vida privada

Tabla 9

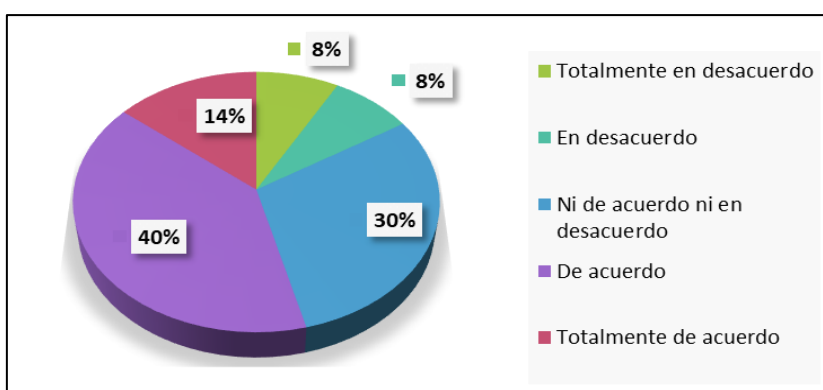
Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Experiencia.

Figura 13

Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo



De la Tabla 9 y la Figura 13 se observa los resultados del ítem 7 de la variable Liderazgo, *Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo*. Destacando las respuestas: el 40% marcó estar de acuerdo, el 30% marcó estar neutral ante la pregunta, el 14% se encuentra totalmente de acuerdo, un 8% marcó estar en desacuerdo y otro 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría si considera a la empresa un buen lugar para trabajar.

- **Indicador: Reconocimiento**

Tabla 10

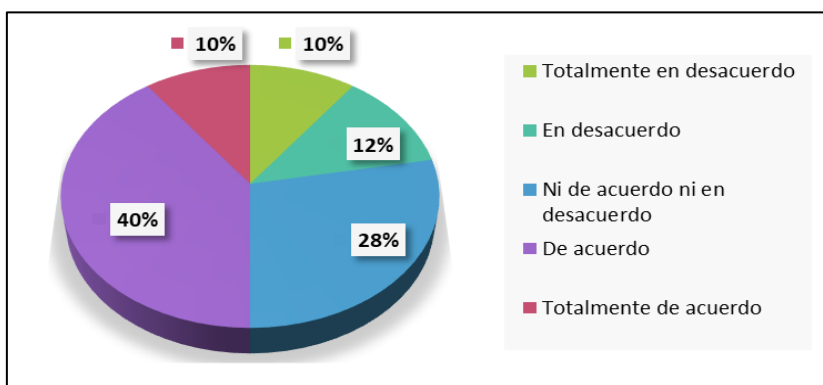
Recibo comentarios positivos acerca de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Reconocimiento.

Figura 14

Recibo comentarios positivos acerca de mi trabajo



De la Tabla 10 y la Figura 14 se observa los resultados del ítem 8 de la variable Liderazgo, *Recibo comentarios positivos acerca de mi trabajo*. Destacando las respuestas: el 40% marcó estar de acuerdo, el 28% marcó estar neutral ante la pregunta, un 12% se encuentra en desacuerdo, mientras un 10% marcó estar totalmente de acuerdo y otro 10% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y se sienten motivados.

Tabla 11

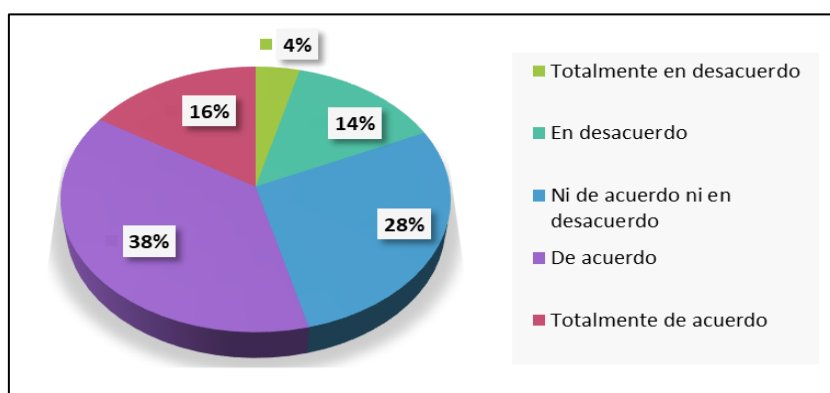
Me siento satisfecho con el rol que desempeño en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	7	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28%
De acuerdo	19	38%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Reconocimiento.

Figura 15

Me siento satisfecho con el rol que desempeño en la empresa.



De la Tabla 11 y la Figura 15 se observa los resultados del ítem 9 de la variable Liderazgo, *Me siento satisfecho con el rol que desempeño en la empresa*. Destacando las

respuestas: el 38% marcó estar de acuerdo, el 28% marcó estar neutral ante la pregunta, el 16% se encuentra totalmente de acuerdo, un 14% marcó estar en desacuerdo y un 4% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores se sienten parte de la empresa, saben cuál su lugar y cuán importante es la labor que desempeñan.

- **Indicador: Apoyo**

Tabla 12

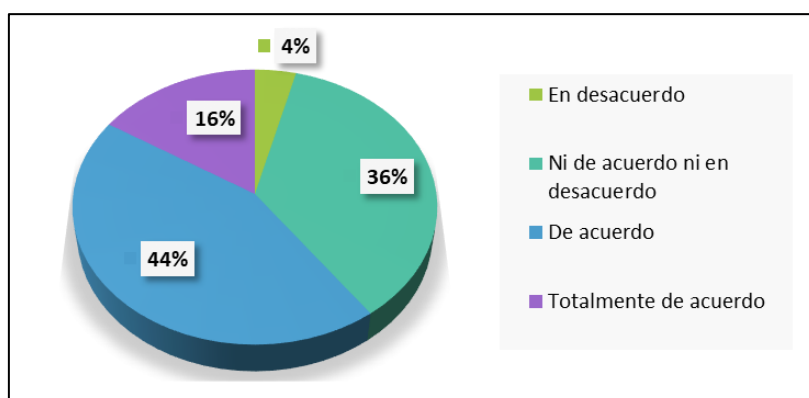
Mi jefe suele absolver todas mis dudas y/o inquietudes

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36%
De acuerdo	22	44%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Apoyo.

Figura 16

Mi jefe suele absolver todas mis dudas y/o inquietudes



De la Tabla 13 y la Figura 18 se observa los resultados del ítem 10 de la variable Liderazgo, *Mi jefe suele absolver todas mis dudas y/o inquietudes*. Destacando las

respuestas: el 44% marcó estar de acuerdo, el 36% marcó estar neutral ante la pregunta, el 16% se encuentra totalmente de acuerdo y un 4% marcó estar en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que el personal siente apoyo y respaldo por parte de sus jefes, pues consideran que están capacitados para absolver sus dudas.

Tabla 13

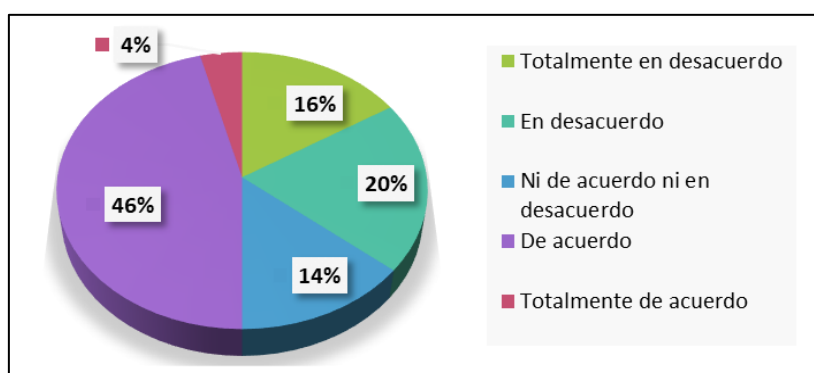
Tengo oportunidad para desarrollarme profesionalmente en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	10	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	23	46%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Apoyo.

Figura 17

Tengo oportunidad para desarrollarme profesionalmente en la empresa



De la Tabla 13 y la Figura 17 se observa los resultados del ítem 11 de la variable Liderazgo, *Tengo oportunidad para desarrollarme profesionalmente en la empresa*. Destacando las respuestas: el 46% marcó estar de acuerdo, el 20% marcó estar en desacuerdo, el 16% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 14% marcó estar neutral ante la pregunta y el 4% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría considera un posible crecimiento profesional dentro de la empresa, sin embargo, otra gran cantidad de colaboradores consideran que no es posible el crecimiento debido a la carrera que tienen.

- **Indicador: Empatía**

Tabla 14

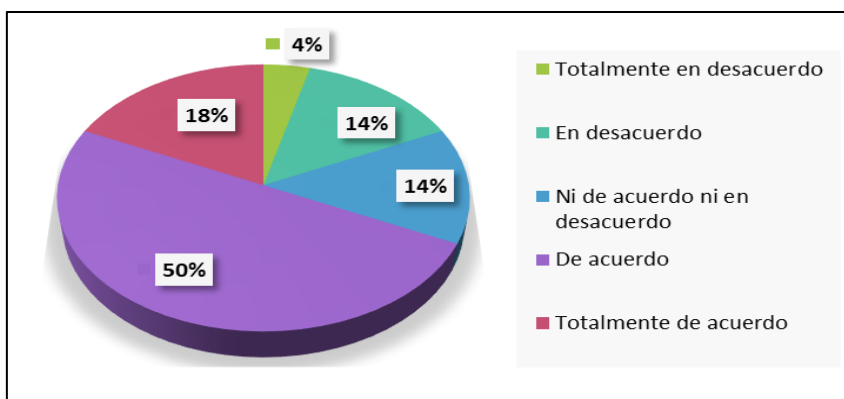
Mi jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	7	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	25	50%
Totalmente de acuerdo	9	18%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Empatía.

Figura 18

Mi jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo



De la Tabla 15 y la Figura 20 se observa los resultados del ítem 12 de la variable Liderazgo, *Mi jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo*. Destacando las respuestas: el 50% marcó estar de acuerdo, el 18% marcó estar totalmente de acuerdo, el

14% se encuentra neutral ante la pregunta, mientras otro 14% marcó estar en desacuerdo y el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de jefes son sensibles ante el bienestar de sus trabajadores sin embargo aún hay otra gran cantidad que son indiferentes.

1.1.3. Dimensión: Liderazgo Informativo o de Dirección

- **Indicador: Procedimental**

Tabla 15

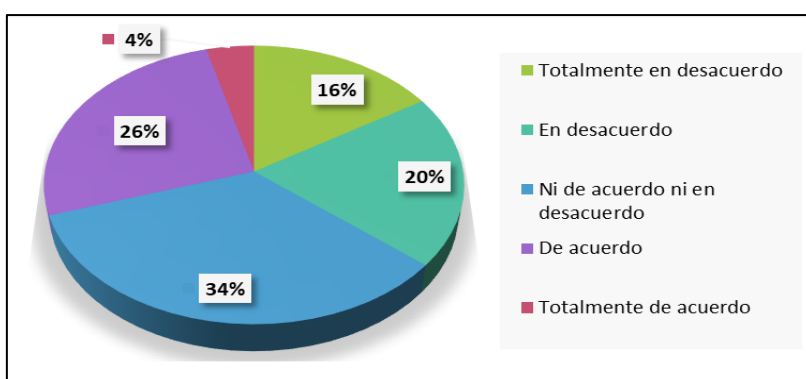
Cuento con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	10	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34%
De acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Procedimental.

Figura 19

Cuento con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados.



De la Tabla 15 y la Figura 19 se observa los resultados del ítem 13 de la variable Liderazgo, *Cuento con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados*. Destacando las respuestas: el 34% marcó estar neutral ante las preguntas, el 26% marcó estar de acuerdo, el 20% se encuentra en desacuerdo, el 16% marcó estar totalmente en desacuerdo y el 4% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que lo manuales de procedimiento no están al alcance o solo una parte tiene acceso a ellos.

- **Indicador: Exigencia Laboral**

Tabla 16

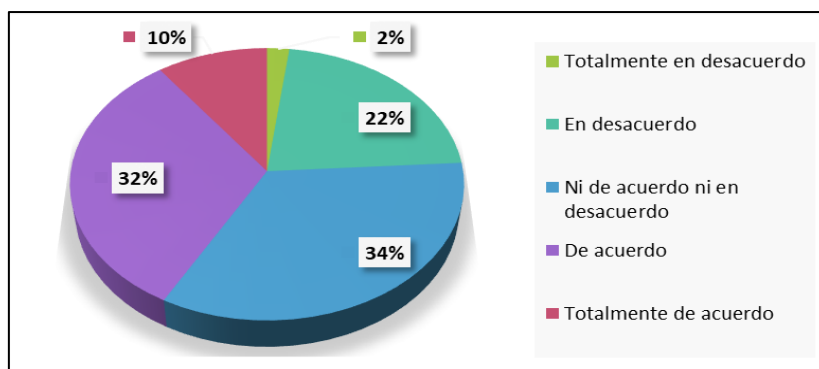
Suelen solicitarme que modifique mis trabajos finalizados y entregados.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34%
De acuerdo	16	32%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Exigencia Laboral.

Figura 20

Suelen solicitarme que modifique mis trabajos finalizados y entregados.



De la Tabla 16 y la Figura 20 se observa los resultados del ítem 14 de la variable Liderazgo, *Suelen solicitarme que modifique mis trabajos finalizados y entregados*. Destacando las respuestas: el 34% marcó estar neutral ante la pregunta, el 32% marcó estar de acuerdo, el 22% se encuentra en desacuerdo, el 10% marcó estar totalmente de acuerdo y el 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que no hay confianza en el trabajo desempeñado, además de ser muy exigentes al momento de pedir informes, puesto que se enfocan que el resultado sea el esperado.

- **Indicador: Enfoque en resultados**

Tabla 17

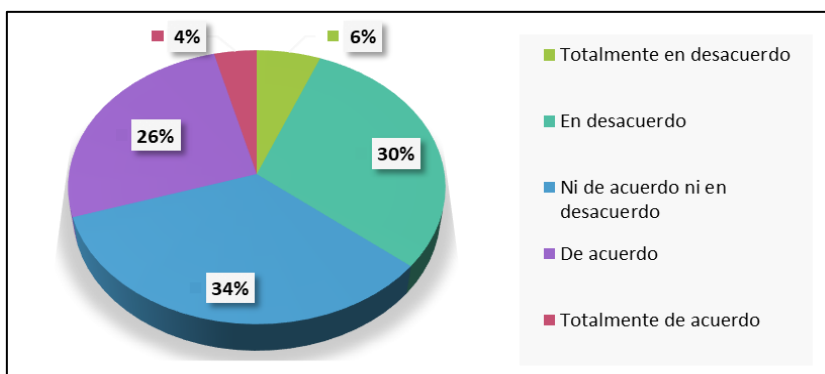
Suelen solicitarme mi opinión antes de asignarme una tarea.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	15	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34%
De acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Enfoque en resultados.

Figura 21

Suelen solicitarme mi opinión antes de asignarme una tarea



De la Tabla 17 y la Figura 21 se observa los resultados del ítem 15 de la variable Liderazgo, *Suelen solicitarme mi opinión antes de asignarme una tarea*. Destacando las respuestas: el 34% marcó estar neutral ante la pregunta, el 30% marcó estar en desacuerdo, el 26% se encuentra de acuerdo, el 6% marcó estar totalmente en desacuerdo y el 4% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que, si bien algunos jefes saben distribuir funciones, no suelen consultar a su área para evaluar juntos las opciones.

Tabla 18

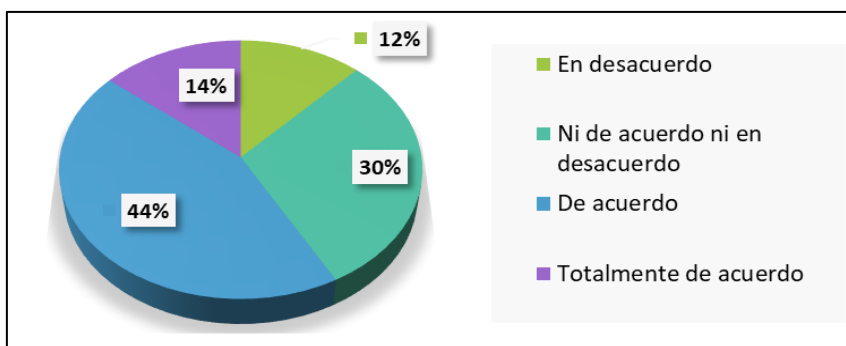
Los objetivos de la empresa son claros.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30%
De acuerdo	22	44%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Enfoque en resultados.

Figura 22

Los objetivos de la empresa son claros



De la Tabla 18 y la Figura 24 se observa los resultados del ítem 16 de la variable Liderazgo, *Los objetivos de la empresa son claro*. Destacando las respuestas: el 44% marcó estar de acuerdo, el 30% marcó estar neutral ante la pregunta, el 14% se encuentra totalmente de acuerdo y el 12% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: se puede deducir que la mayoría de los colaboradores si se sienten comprometidos con la empresa y otros no consideran que no están bien plasmados y por eso no los entienden.

1.1.4. Dimensión: Liderazgo Persuasivo

- **Indicador: Solución de Problemas.**

Tabla 19

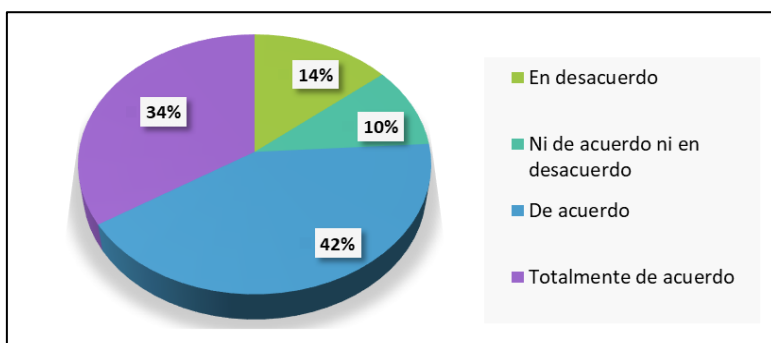
Tengo facilidad para adaptarme al trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
De acuerdo	21	42%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Solución de Problemas.

Figura 23

Tengo facilidad para adaptarme al trabajo.



De la Tabla 19 y la Figura 23 se observa los resultados del ítem 17 de la variable Liderazgo, *Tengo facilidad para adaptarme al trabajo*. Destacando las respuestas: el 42% marcó estar de acuerdo, el 34% marcó estar totalmente de acuerdo, el 14% se encuentra en desacuerdo y el 10% se encuentra neutral ante la pregunta.

Interpretación: esto quiere decir que los colaboradores conocen su trabajo y las herramientas que necesitan para cumplir con sus actividades por lo tanto se adaptan fácilmente a los cambios que puedan surgir.

Tabla 20

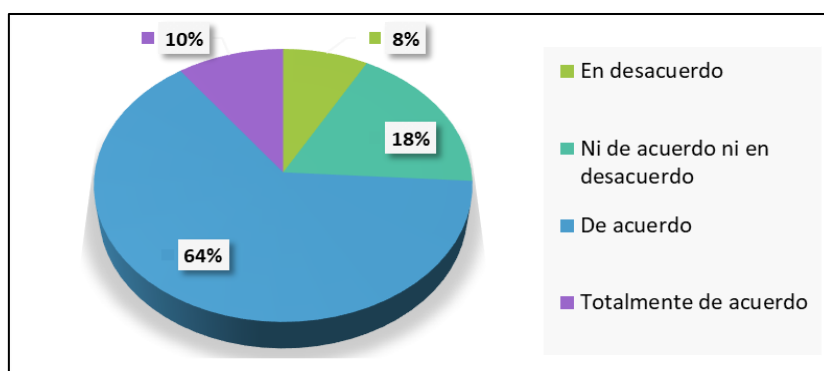
Trabajo en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	18%
De acuerdo	32	64%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Solución de Problemas.

Figura 24

Trabajo en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes.



De la Tabla 20 y la Figura 24 se observa los resultados del ítem 18 de la variable Liderazgo, *Trabajo en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes*.

Destacando las respuestas: el 64% marcó estar de acuerdo, el 18% marcó estar neutral ante la pregunta, el 10% se encuentra totalmente de acuerdo y el 8% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: según los resultados, los trabajadores consideran que sus funciones implican un mayor esfuerzo de sus habilidades, por lo mismo requieren capacitaciones de mejor calidad.

- **Indicador: Brainstorming**

Tabla 21

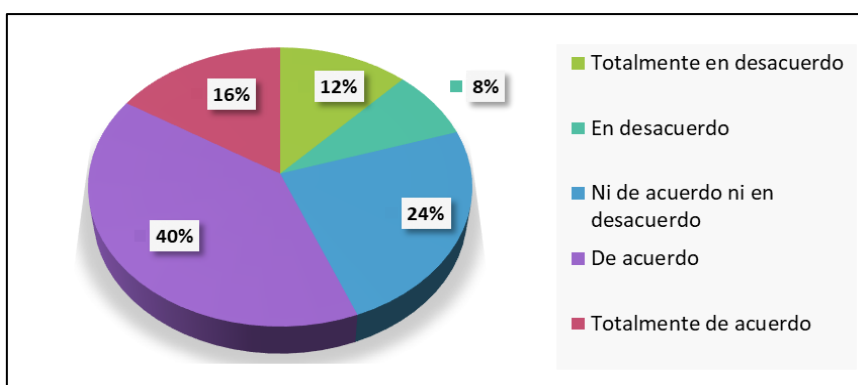
Mi jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Brainstorming.

Figura 25

Mi jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa.



De la Tabla 21 y la Figura 25 se observa los resultados del ítem 19 de la variable Liderazgo, *Mi jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa.*

Destacando las respuestas: el 40% marcó estar de acuerdo, el 24% marcó estar neutral ante la pregunta, el 16% se encuentra estar totalmente de acuerdo, el 12% marcó estar en totalmente en desacuerdo y el 8% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: se puede destacar que la mayoría de colaboradores consideran a su jefe como una persona que escucha, toma en cuenta opiniones y confía en sus habilidades.

- **Indicador: Confianza**

Tabla 22

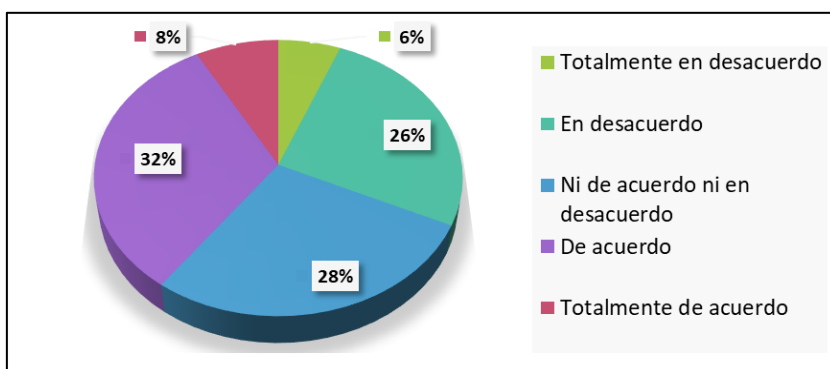
El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	13	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28%
De acuerdo	16	32%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Confianza.

Figura 26

El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa.



De la Tabla 22 y la Figura 26 se observa los resultados del ítem 20 de la variable Liderazgo, *El ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa*. Destacando

las respuestas: el 32% marcó estar de acuerdo, el 28% marcó estar neutral ante la pregunta, un 26% se encuentra en desacuerdo, el 8% marcó estar totalmente de acuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que los colaboradores entienden los objetivos de la empresa y por lo tanto el esfuerzo que conlleva cumplir con cada actividad.

- **Indicador: Trabajo en equipo**

Tabla 23

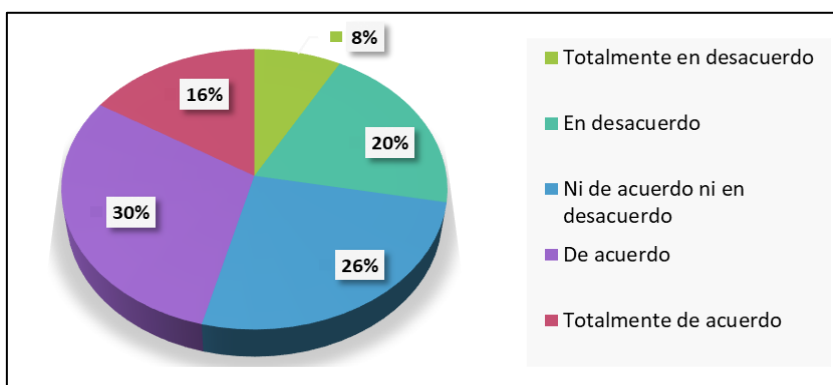
Suelen darse reuniones en mi área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	10	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26%
De acuerdo	15	30%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Trabajo en equipo.

Figura 27

Suelen darse reuniones en mi área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes



De la Tabla 23 y la Figura 27 se observa los resultados del ítem 21 de la variable Liderazgo, *Suelen darse reuniones en mi área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes*. Destacando las respuestas: el 30% marcó estar de acuerdo, el 26% marcó estar neutral ante la pregunta, un 20% se encuentra en desacuerdo, el 16% marcó estar totalmente de acuerdo y el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: se puede deducir que gran parte del personal considera que a su jefe le gusta debatir no solo temas asociados a los objetivos de la empresa si no también gestionar conflictos internos y establecer la discreción con temas personales.

1.1.5. Dimensión: Liderazgo Intermedio

- **Indicador: Eficacia**

Tabla 24

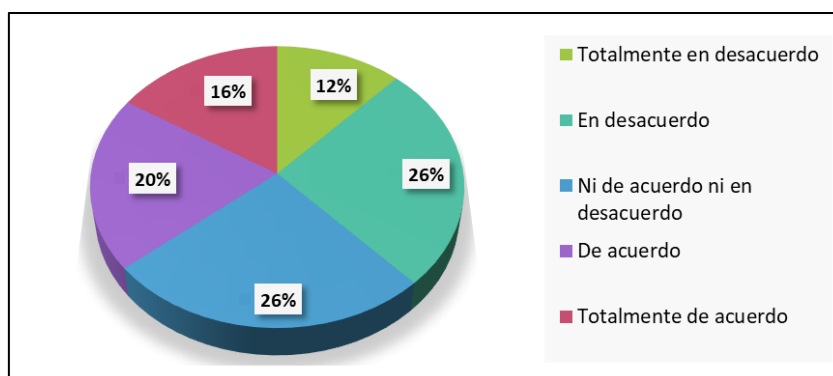
Cuento con cartas de recomendación acerca de mi excelente trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	13	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26%
De acuerdo	10	20%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Eficacia.

Figura 28

Cuento con cartas de recomendación acerca de mi excelente trabajo



De la Tabla 24 y la Figura 28 se observa los resultados del ítem 22 de la variable Liderazgo, *Cuento con cartas de recomendación acerca de mi excelente trabajo*. Destacando las respuestas: un 26% marcó estar neutral ante la pregunta, mientras otro 26% marcó estar en desacuerdo, un 20% se encuentra de acuerdo, un 16% marcó estar totalmente de acuerdo y el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: se concluye que, más de la mitad de los colaboradores no poseen un documento que demuestre de manera positiva sus cualidades como persona y como profesional, o desconoce de su importancia, afectando a su desarrollo profesional.

Tabla 25

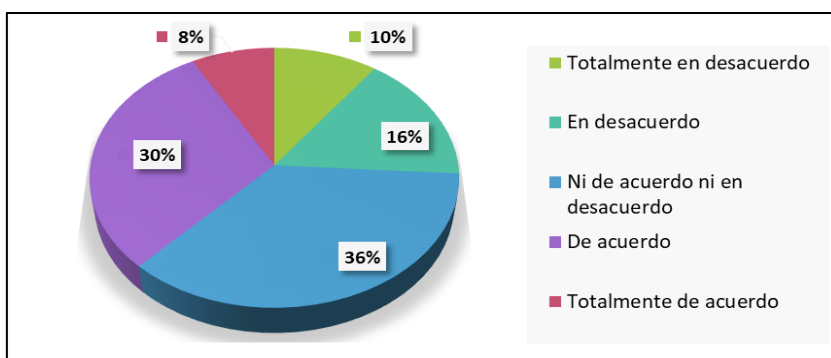
Soy una persona perfeccionista

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	8	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36%
De acuerdo	15	30%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Eficacia.

Figura 29

Soy una persona perfeccionista



De la Tabla 25 y la Figura 29 se observa los resultados del ítem 23 de la variable Liderazgo, *Soy una persona perfeccionista*. Destacando las respuestas: el 36% marcó estar neutral ante la pregunta, el 30% marcó estar de acuerdo, el 16% se encuentra en desacuerdo, el 10% marcó estar totalmente en desacuerdo y el 8% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores considera que mantiene cierto nivel de responsabilidad y compromiso con su trabajo mas no al punto de obsesionarse mientras otro grupo opina que se sienten satisfechos al presentar trabajos impecables.

- **Indicador: Negociación o Estrategia**

Tabla 26

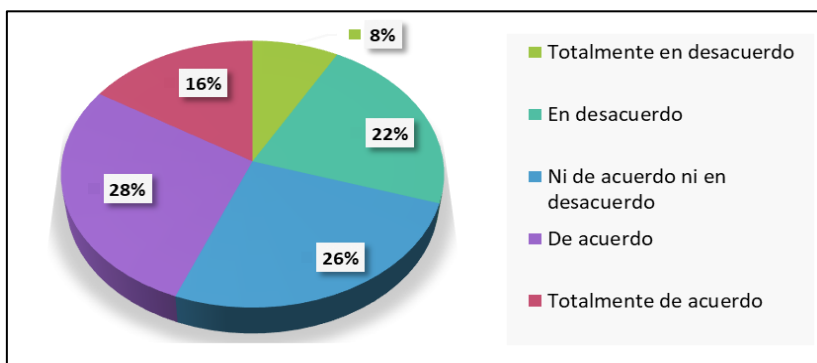
Soy una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26%
De acuerdo	14	28%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Negociación o Estrategia.

Figura 30

Soy una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación



De la Tabla 26 y la Figura 30 se observa los resultados del ítem 24 de la variable Liderazgo, *Soy una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación* Destacando las respuestas: el 28% marcó estar de acuerdo, el 26% se encuentra neutral ante la pregunta, el 22% marcó estar en desacuerdo, el 16% se encuentra totalmente de acuerdo y el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Del resultado se puede deducir que la mayoría de los colaboradores conoce sus habilidades y fortalezas lo que ayuda a que desarrollen mejor sus funciones.

1.2. Desempeño laboral

1.2.1. Dimensión: Conductas orientadas a las Tareas

- **Indicador: Productividad**

Tabla 27

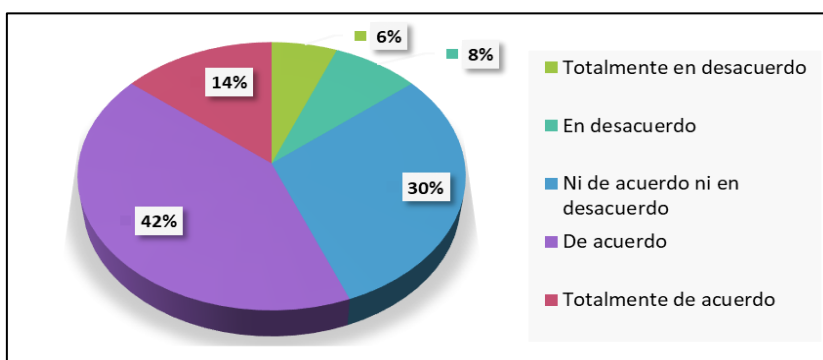
En la empresa se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30%
De acuerdo	21	42%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Productividad.

Figura 31

En la empresa se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día.



De la Tabla 27 y la Figura 31 se observa los resultados del ítem 25 de la variable Desempeño Laboral, *En la empresa se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día.* Destacando las respuestas: el 42% marcó estar

de acuerdo, el 30% se encuentra neutral ante la pregunta, el 14% marcó estar totalmente de acuerdo, el 8% marcó estar en desacuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que hay verificación que el trabajo se esté realizando de manera correcta.

Tabla 28

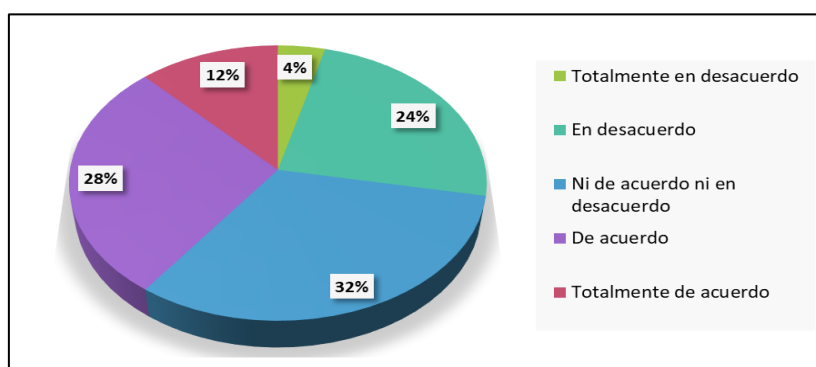
Estoy llevando un curso o taller que dé soporte a mis objetivos o tareas de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	12	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	32%
De acuerdo	14	28%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Productividad.

Figura 32

Estoy llevando un curso o taller que dé soporte a mis objetivos o tareas de la empresa



De la Tabla 28 y la Figura 32 se observa los resultados del ítem 26 de la variable Desempeño Laboral, *Estoy llevando un curso o taller que dé soporte a mis objetivos o tareas de la empresa*. Destacando las respuestas: el 32% marcó estar neutral ante la pregunta, el 28% se encuentra de acuerdo, el 24% marcó estar en desacuerdo, el 12% marcó estar totalmente de acuerdo y el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría no es de su interés sin embargo por otro lado otro grupo del personal le agrada capacitarse y mejorar para alcanzar sus objetivos.

- **Indicador: Capacidad de Organización**

Tabla 29

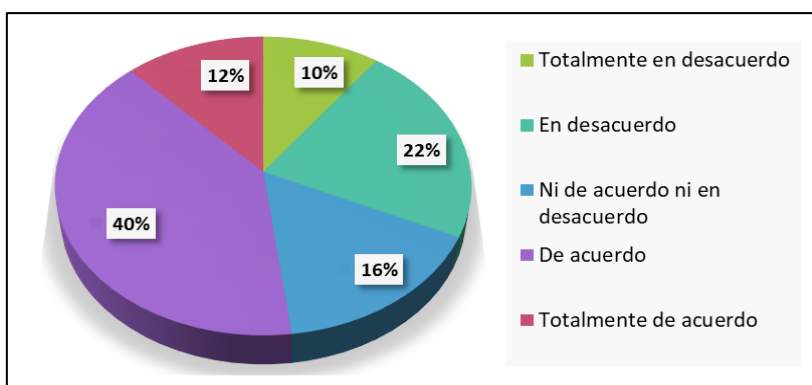
Utilizo métodos de organización para realizar mis actividades como: Google Calendar, Agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Capacidad de Organización.

Figura 33

Utilizo métodos de organización para realizar mis actividades como: Google Calendar, agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.



De la Tabla 30 y la Figura 35 se observa los resultados del ítem 27 de la variable Desempeño Laboral, *Utilizo métodos de organización para realizar mis actividades como: Google Calendar, Agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.* Destacando las

respuestas: el 40% marcó estar de acuerdo, un 22% se encuentra en desacuerdo, el 16% marcó estar neutral ante pregunta, un 12% marcó estar totalmente de acuerdo y el 10% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría prefiere trabajar de manera ordenada en su espacio laboral, que se apoya de herramientas para desempeñar mejor su trabajo pues esto ayuda a desarrollar sus funciones con mayor eficiencia.

Tabla 30

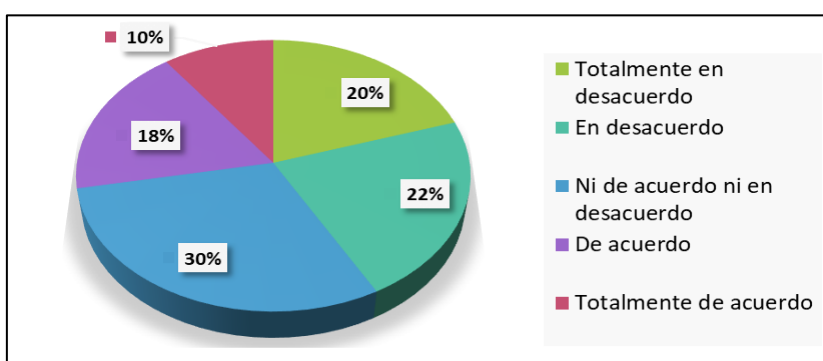
La empresa me brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar mis actividades y cumplir con las metas que me solicitan

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	20%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30%
De acuerdo	9	18%
Totalmente de acuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Capacidad de Organización.

Figura 34

La empresa me brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar mis actividades y cumplir con las metas que me solicitan



De la Tabla 30 y la Figura 34 se observa los resultados del ítem 28 de la variable Desempeño Laboral, *La empresa me brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar mis actividades y cumplir con las metas que me solicitan*. Destacando las respuestas: el 30% marcó estar neutral ante la pregunta, un 22% se encuentra en desacuerdo, el 20% marcó estar totalmente en desacuerdo, el 18% se encuentra de acuerdo y el 10% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación: se define a las herramientas como el conjunto de instrumentos que sirven de apoyo para ejecutar las funciones como: economato, ordenadores, sistema ERP, CRM, EPPs, información, instrucciones, maquinaria, equipos etc; entonces la mayoría de los colaboradores respondió que no tienen una o varias de dichas herramientas al momento de desarrollar sus actividades y eso impide o dificulta su cumplimiento.

1.2.2. Dimensión: Conductas orientadas interpersonalmente

- **Indicador: Comunicación o Diálogo**

Tabla 31

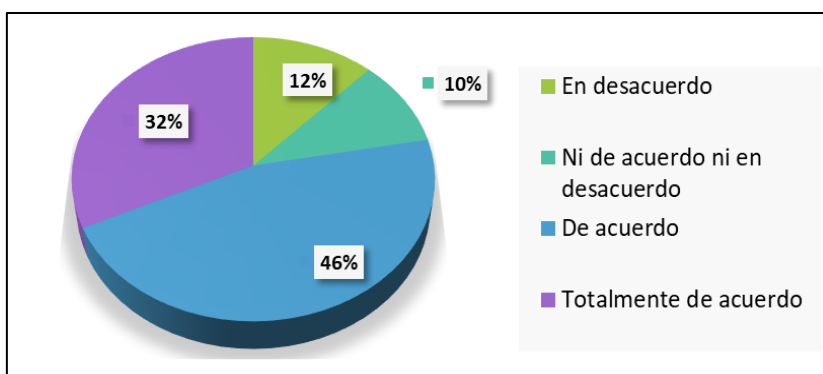
Existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de mi área

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
De acuerdo	23	46%
Totalmente de acuerdo	16	32%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Comunicación o Diálogo.

Figura 35

Existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de mi área



De la Tabla 31 y la Figura 35 se observa los resultados del ítem 29 de la variable Desempeño Laboral, *Existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de mi área*. Destacando las respuestas: el 46% marcó estar de acuerdo, un 32% se encuentra totalmente de acuerdo, el 16% marcó estar en desacuerdo y el 10% se encuentra neutral ante la pregunta.

Interpretación: esto quiere decir que en casi todas las áreas existe un grato ambiente laboral, otros opinaron que hay buena compenetración con sus compañeros y donde prima el respeto hacia las ideas de los demás.

Tabla 32

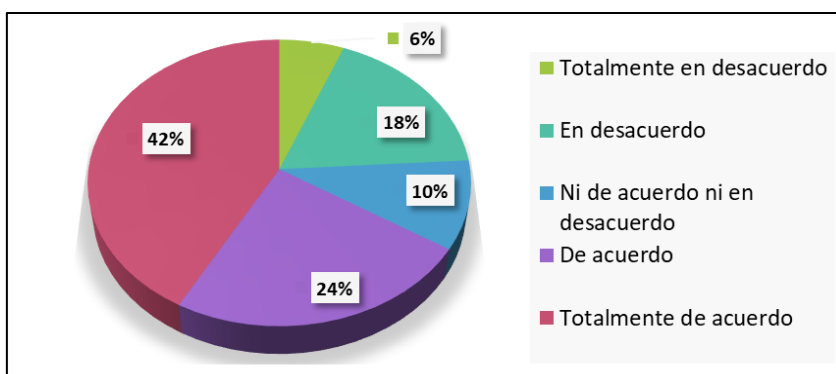
Soy una persona empática

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	9	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
De acuerdo	12	24%
Totalmente de acuerdo	21	42%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Comunicación o Diálogo.

Figura 36

Soy una persona empática.



De la Tabla 32 y la Figura 36 se observa los resultados del ítem 30 de la variable Desempeño Laboral, *Soy una persona empática*. Destacando las respuestas: el 42% marcó estar totalmente de acuerdo, un 24% se encuentra de acuerdo, el 18% marcó estar en desacuerdo, el 10% se encuentra neutral ante la pregunta y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo. Interpretación: esto quiere decir que en su mayoría el personal entiende y respeta el trabajo de otros, esto ayuda a trabajar mejor en equipo.

- **Indicador: Resolución de conflictos**

Tabla 33

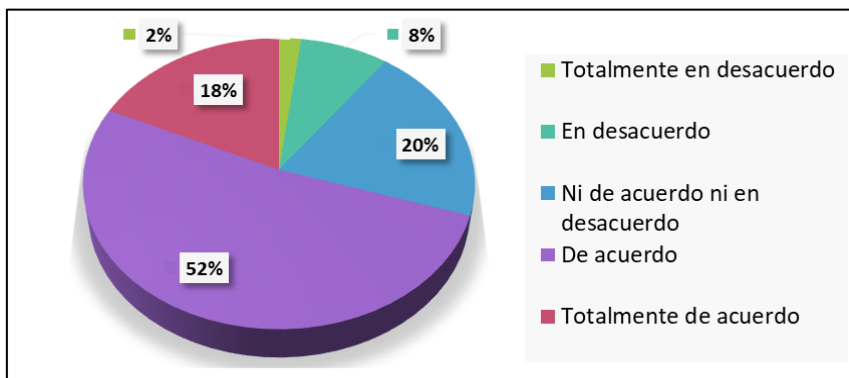
Al presentarse problemas o inconvenientes, retorno constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20%
De acuerdo	26	52%
Totalmente de acuerdo	9	18%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Resolución de conflictos.

Figura 37

Al presentarse problemas o inconvenientes, retorno constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos.



De la Tabla 33 y la Figura 37 se observa los resultados del ítem 31 de la variable Desempeño Laboral, *Al presentarse problemas o inconvenientes, retorno constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos*. Destacando las respuestas: el 52% marcó estar de acuerdo, un 20% se encuentra neutral ante la pregunta, el 18% marcó estar totalmente de acuerdo, el 8% se encuentra en desacuerdo y el 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que más de la mitad realiza un feedback de su trabajo para visualizar puntos débiles y mejorar en ocasiones futuras.

- **Indicador: Apoyo y Cooperación**

Tabla 34

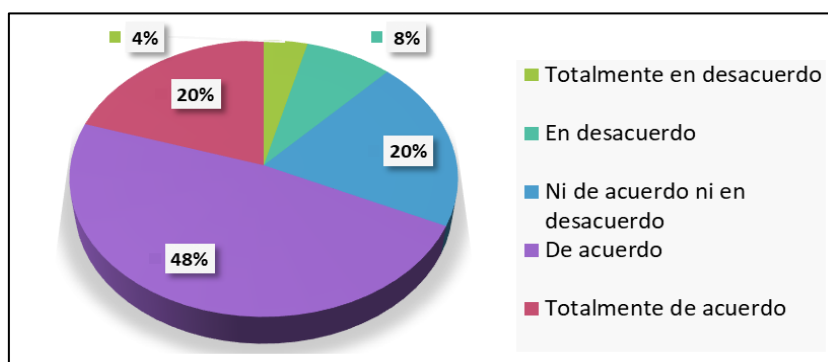
Actúo de manera inmediata cuando alguien me solicita ayuda

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20%
De acuerdo	24	48%
Totalmente de acuerdo	10	20%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Apoyo y Cooperación.

Figura 38

Actúo de manera inmediata cuando alguien me solicita ayuda.



De la Tabla 34 y la Figura 38 se observa los resultados del ítem 32 de la variable Desempeño Laboral, *Actúo de manera inmediata cuando alguien me solicita ayuda*. Destacando las respuestas: el 48% marcó estar de acuerdo, mientras un 20% se encuentra totalmente de acuerdo, otro 20% marcó estar neutral ante la pregunta, el 8% se encuentra en desacuerdo y el 4% restante marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores prefieren ayudar a sus compañeros dentro de sus posibilidades.

Tabla 35

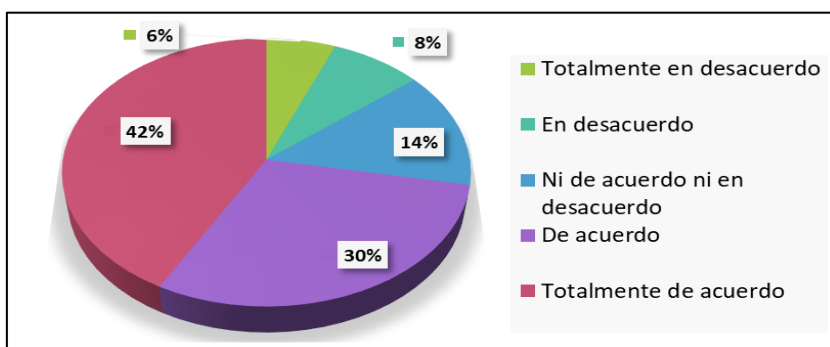
Me agrada la idea de construir buenas relaciones con mis compañeros

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	15	30%
Totalmente de acuerdo	21	42%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Apoyo y Cooperación.

Figura 39

Me agrada la idea de construir buenas relaciones con mis compañeros.



De la Tabla 35 y la Figura 39 se observa los resultados del ítem 33 de la variable Desempeño Laboral, *Me agrada la idea de construir buenas relaciones con mis compañeros*. Destacando las respuestas: el 42% marcó estar totalmente de acuerdo, un 30% se encuentra de acuerdo, el 14% marcó estar neutral ante la pregunta, el 8% marcó estar en desacuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que para la mayoría de los encuestados es importante mantener conexiones mediante las relaciones interpersonales.

Tabla 36

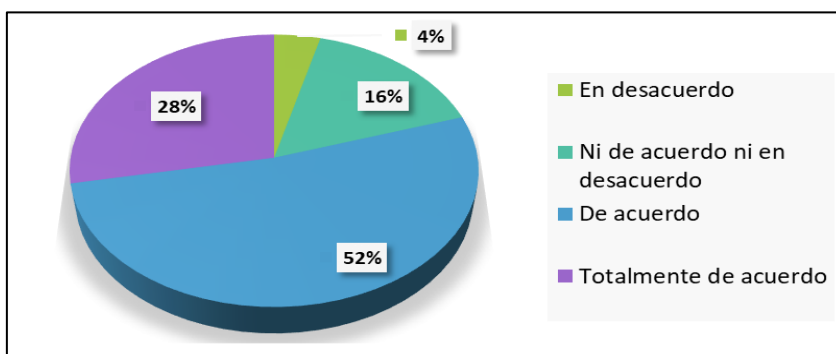
Suelo dar la iniciativa para apoyar a mis compañeros cuando los veo con sobrecarga laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16%
De acuerdo	26	52%
Totalmente de acuerdo	14	28%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Apoyo y Cooperación.

Figura 40

Suelo dar la iniciativa para apoyar a mis compañeros cuando los veo con sobrecarga laboral.



De la Tabla 36 y la Figura 40 se observa los resultados del ítem 34 de la variable Desempeño Laboral, *Suelo dar la iniciativa para apoyar a mis compañeros cuando los veo con sobrecarga laboral*. Destacando las respuestas: el 52% marcó estar de acuerdo, el 28% marcó estar totalmente de acuerdo, el 16% se encuentra neutral ante la pregunta y el 4% se encuentra en desacuerdo. Interpretación: esto quiere decir que la mayoría está comprometida con el trabajo en equipo para cumplir los objetivos corporativos. Se puede deducir que ese apoyo entre áreas también ayuda a mejorar el clima laboral y el desempeño laboral.

1.2.3. Dimensión: Conductas orientadas a la Evasión o Pérdida de tiempo

- **Indicador: Gestión eficaz del tiempo**

Tabla 37

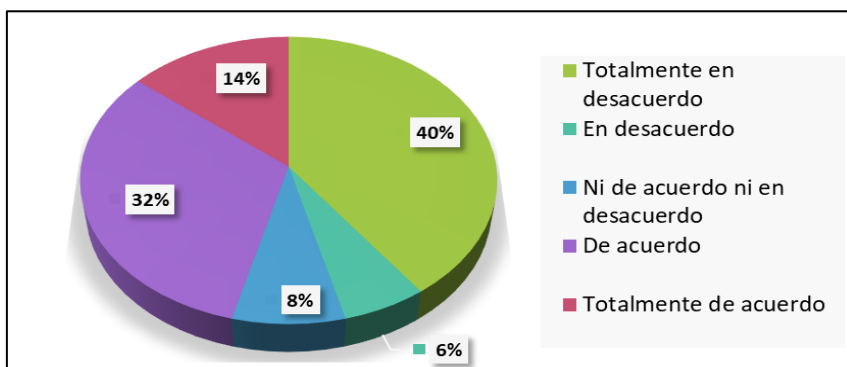
Suelo apoyarme de un check list de mis tareas diarias para terminar todo dentro de mi horario de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	40%
En desacuerdo	3	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
De acuerdo	16	32%
Totalmente de acuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Gestión eficaz del tiempo.

Figura 41

Suelo apoyarme de un check list de mis tareas diarias para terminar todo dentro de mi horario de trabajo.



De la Tabla 37 y la Figura 41 se observa los resultados del ítem 35 de la variable Desempeño Laboral, *Suelo apoyarme de un check list de mis tareas diarias para terminar todo dentro de mi horario de trabajo.* Destacando las respuestas: el 40% marcó estar

totalmente en desacuerdo, el 32% se encuentra de acuerdo, el 14% marcó estar totalmente de acuerdo, el 8% se encuentra neutral ante la pregunta y el 6% marcó estar en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría si utiliza un check list para culminar sus actividades diarias, lo que refleja su organización y compromiso por los objetivos de su puesto mientras otro grupo de colaboradores opina que no lo necesita, es así que se deduce que todo va depender del tipo de actividad que realicen.

1.2.4. Dimensión: Comportamiento Destructivo

- **Indicador: Cumplimientos del Reglamento Interno**

Tabla 38

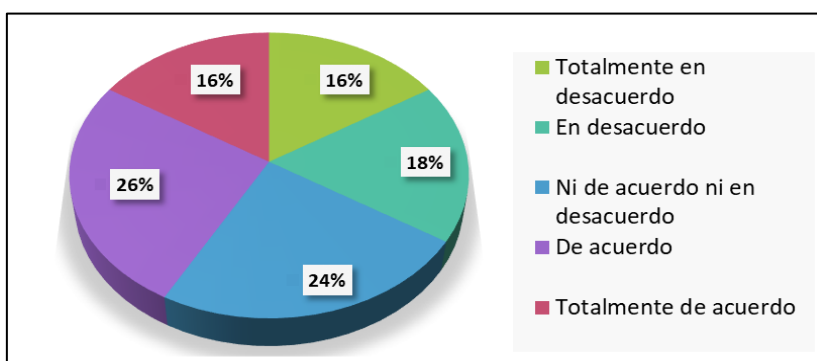
Al ingresar a la empresa, me hicieron una inducción completa de las funciones del puesto.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	9	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24%
De acuerdo	13	26%
Totalmente de acuerdo	8	16%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Cumplimientos del Reglamento Interno.

Figura 42

Al ingresar a la empresa, me hicieron una inducción completa de las funciones del puesto.



De la Tabla 38 y la Figura 42 se observa los resultados del ítem 36 de la variable Desempeño Laboral, *Al ingresar a la empresa, me hicieron una inducción completa de las funciones del puesto*. Destacando las respuestas: el 26% marcó estar de acuerdo, el 24% se encuentra neutral ante la pregunta, el 18% marcó estar en desacuerdo y mientras un 16% marcó estar totalmente de acuerdo, otro 16% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que según las respuestas de la mayoría se le realizó una inducción completa mientras otro grupo similar de colaboradores considera que fue una inducción básica pues faltaron detalles para tener un traslape completo del cargo.

Tabla 39

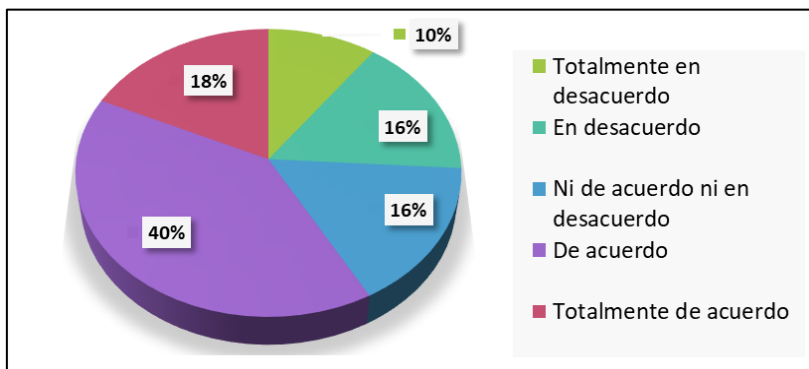
Me siento comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	8	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16%
De acuerdo	20	40%
Totalmente de acuerdo	9	18%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Cumplimientos del Reglamento Interno.

Figura 43

Me siento comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa.



De la Tabla 39 y la Figura 43 se observa los resultados del ítem 37 de la variable Desempeño Laboral, *Me siento comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa*. Destacando las respuestas: el 40% marcó estar de acuerdo, el 18% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras un 16% marcó estar neutral ante la pregunta, otro 16% se encuentra en desacuerdo y el 10% marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores se siente identificados con los valores de la empresa y aceptan su cultura organizacional, aunque hay un porcentaje que tiene dudas al respecto, presentándose neutral ante la pregunta, quizá por diferencias de valores.

- **Indicador: Capacitaciones**

Tabla 40

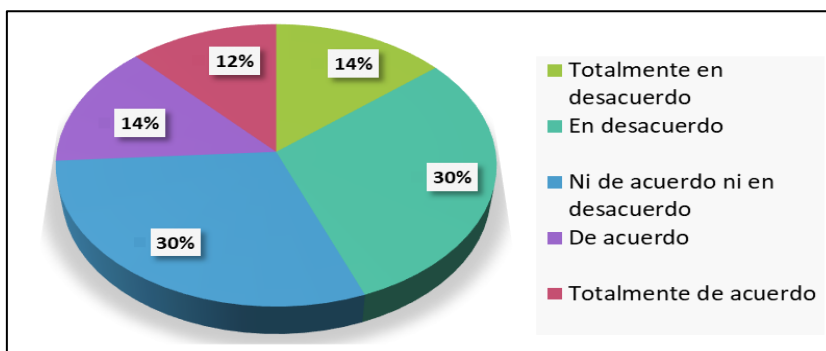
La empresa me brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que me solicitan

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	15	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30%
De acuerdo	7	14%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Capacitaciones.

Figura 44

La empresa me brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que me solicitan.



De la Tabla 40 y la Figura 44 se observa los resultados del ítem 38 de la variable Desempeño Laboral, *La empresa me brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que me solicitan*. Destacando las respuestas: un 30% marcó estar neutral ante la pregunta, otro 30% se encuentra en desacuerdo, mientras un 14% marcó estar totalmente en desacuerdo, otro 14% se encuentra de acuerdo y el 12% restante marcó estar totalmente de acuerdo.

Interpretación: esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores esta insatisfechos con esta premisa, puesto que consideran que la empresa no brinde las capacitaciones necesarias para el nivel de exigencia de las actividades.

- **Indicador: Actividades extra papel**

Tabla 41

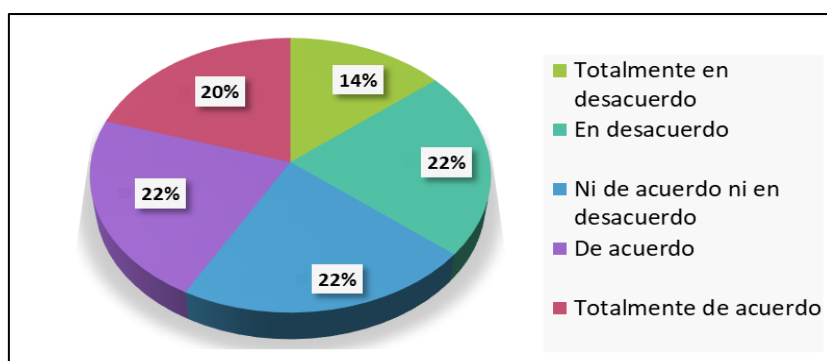
Me suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22%
De acuerdo	11	22%
Totalmente de acuerdo	10	20%
Total	50	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje del indicador: Actividades extra papel.

Figura 45

Me suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo



De la Tabla 41 y la Figura 45 se observa los resultados del ítem 39 de la variable Desempeño Laboral, *Me suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros,*

fuera del horario de trabajo. Destacando las respuestas: un 22% marcó estar en desacuerdo, otro 22% se encuentra de acuerdo, mientras que otro 22% marcó estar neutral ante la pregunta, el 20% se encuentra totalmente de acuerdo y el 14% restante marcó estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: esto quiere decir si suelen pedir que se atienda llamadas o correos después del horario de trabajo, pero dependiendo del puesto, del área o de la actividad que se esté desarrollando en esos momentos.

2. Análisis de Resultados

Prueba de hipótesis general y específicas

2.1. Hipótesis General

Hipótesis Nula H_0 : El liderazgo no influye en el desempeño laboral.

Hipótesis Alterna H_1 : El liderazgo influye en el desempeño laboral.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

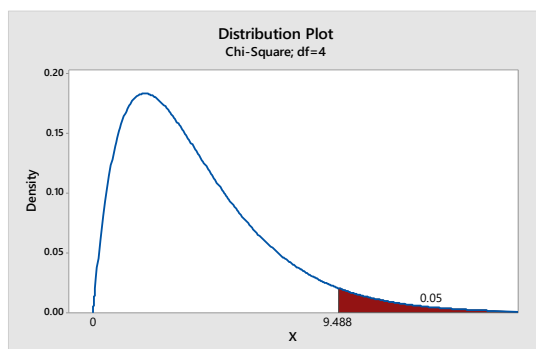


Tabla 42

Tabla cruzada del liderazgo y desempeño laboral.

		Desempeño Laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo	En desacuerdo	19	0	1	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10	3	15
	De acuerdo	0	5	10	15
Total		21	15	14	50

Tabla 43

Prueba de chi-cuadrado del liderazgo y desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,520 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	55	4	<.001
Asociación lineal por lineal	31	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,20.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 47.520$$

$$P(\chi^2 > 47.520) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba $>$ Punto crítico \rightarrow rechazo H_0 y acepto H_1 .

caso contrario no rechazo H_0 .

como $\chi^2_o = 47.520$ es mayor que $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$, pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la variable Liderazgo si influye en la variable Desempeño Laboral.

Tabla 44

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo y desempeño laboral.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.698	<.001
N de casos válidos		50	

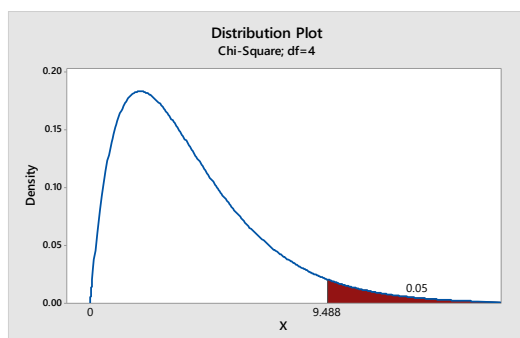
La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.698). La correlación entre el liderazgo y desempeño laboral es significativa.

2.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1

Hipótesis Nula H_0 : El liderazgo de delegación no influye en el desempeño laboral

Hipótesis Alterna H_1 : El liderazgo de delegación influye en el desempeño laboral



Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

Tabla 45

Tabla cruzada de liderazgo de delegación y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo de delegación	En desacuerdo	18	5	2	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6	10	19
	De acuerdo	0	4	2	6
Total		21	15	14	50

Tabla 46

Prueba de chi-cuadrado del liderazgo de delegación y desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,272 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	25	4	<.001
Asociación lineal por lineal	14	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,68.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 22.272$$

$$P(\chi^2 > 27,188) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba > Punto crítico → rechazo H₀ y acepto H₁.
caso contrario no rechazo H₀.

como $\chi_o^2 = 22.272$ es mayor que $\chi_{(4,0.95)}^2 = 9.488$ pertenece a la región de rechazo

bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la dimensión Liderazgo de delegación si influye en el desempeño laboral.

Tabla 47

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo de delegación y desempeño laboral

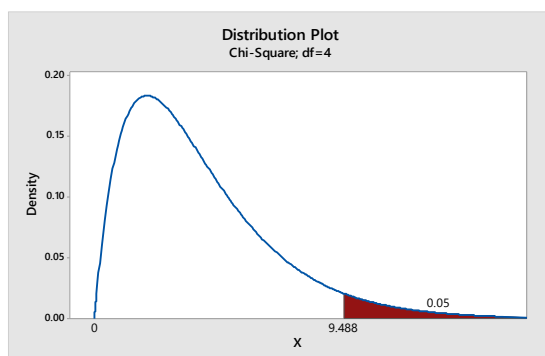
Medidas simétricas		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.555	<.001
N de casos válidos		50	

La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.555). La correlación entre el liderazgo de delegación y el desempeño laboral es significativa.

Hipótesis Específica 2

Hipótesis Nula H₀: El liderazgo participativo no influye en el desempeño laboral.

Hipótesis Alterna H₁: El liderazgo participativo influye en desempeño laboral.



Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

Tabla 48

Tabla cruzada de liderazgo participativo y desempeño laboral.

		Desempeño Laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo Participativo	En desacuerdo	9	0	1	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	8	2	21
	De acuerdo	1	7	11	19
Total		21	15	14	50

Tabla 49

Prueba de chi-cuadrado del liderazgo participativo y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,667 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	31	4	<.001
Asociación lineal por lineal	20	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,80.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 25.667$$

$$P(\chi^2 > 38,030) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba > Punto crítico → rechazo H_0 y acepto H_1 .
caso contrario no rechazo H_0 .

como $\chi_o^2 = 25.667$ es mayor que $\chi_{(4,0.95)}^2 = 9.488$, pertenece a la región de rechazo

bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la dimensión Liderazgo participativo si influye en el desempeño laboral.

Tabla 50

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo participativo y desempeño laboral.

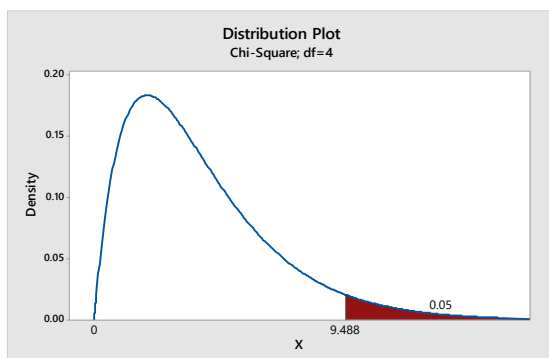
Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.582	<.001
N de casos válidos		50	

La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.657). La correlación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral es significativa.

Hipótesis Específica 3

Hipótesis Nula H_0 : El liderazgo informativo no influye en el desempeño laboral.

Hipótesis Alterna H_1 : El liderazgo de informativo influye en el desempeño laboral.



Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

Tabla 51

Tabla cruzada de liderazgo informativo y desempeño laboral.

		Desempeño laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo informativo	En desacuerdo	18	7	2	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8	10	21
	De acuerdo	0	0	2	2
Total		21	15	14	50

Tabla 52

Prueba chi-cuadrado del liderazgo informativo y desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,479 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	22	4	<.001
Asociación lineal por lineal	18	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,56.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 20.479$$

$$P(\chi^2 > 39,847) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba > Punto crítico → rechazo H₀ y acepto H₁.
caso contrario no rechazo H₀.

como $\chi_o^2 = 20.479$ es mayor que $\chi_{(4,0.95)}^2 = 9.466$, pertenece a la región de rechazo

bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la dimensión Liderazgo informativo si influye en el desempeño laboral.

Tabla 53

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo informativo y desempeño laboral.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.539	<.001
N de casos válidos		50	

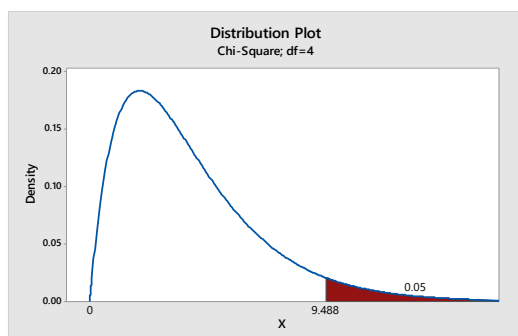
La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.539). La correlación entre el liderazgo informativo y desempeño laboral es significativa.

Hipótesis Específica 4

Hipótesis Nula H₀: El liderazgo persuasivo no influye en el desempeño laboral.

Hipótesis Alterna H₁: El liderazgo persuasivo influye en el desempeño laboral.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado



Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

Tabla 54

Tabla cruzada de liderazgo persuasivo y desempeño laboral.

		Desempeño laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo persuasivo	En desacuerdo	13	2	1	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	9	5	22
	De acuerdo	0	4	8	12
Total		21	15	14	50

Tabla 55

Prueba chi-cuadrado del liderazgo persuasivo y desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,955 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	27	4	<.001
Asociación lineal por lineal	20	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,36.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 22.955$$

$$P(\chi^2 > 37,211) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba > Punto crítico → rechazo H_0 y acepto H_1 .
caso contrario no rechazo H_0 .

como $\chi_o^2 = 22.955$ es mayor que $\chi_{(4,0.95)}^2 = 9.488$, pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la dimensión Liderazgo persuasivo si influye en el desempeño laboral.

Tabla 56

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo persuasivo y desempeño laboral.

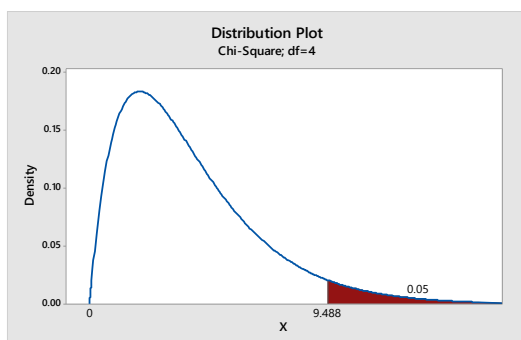
Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.561	<.001
N de casos válidos		50	

La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.561). La correlación entre el liderazgo persuasivo y el desempeño laboral es significativa.

Hipótesis Específica 5

Hipótesis Nula H_0 : El liderazgo intermedio no influye en el desempeño laboral.

Hipótesis Alterna H_1 : El liderazgo intermedio influye en el desempeño laboral.



Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.95)} = 9.488$

Tabla 57

Tabla cruzada de liderazgo participativo y las conductas orientadas a las tareas.

		Desempeño laboral			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Liderazgo Intermedio	En desacuerdo	18	2	1	21
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10	4	16
	De acuerdo	1	3	9	13
Total		21	15	14	50

Tabla 58

Prueba chi-cuadrado del liderazgo intermedio y desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,283 ^a	4	<.001
Razón de verosimilitud	38	4	<.001
Asociación lineal por lineal	25	1	<.001
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,64.

- Estadístico de Prueba:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 37.283$$

$$P(\chi^2 > 36,231) = <,001$$

- Regla de Decisión:

Si el Estadístico de Prueba > Punto crítico → rechazo H_0 y acepto H_1 .
caso contrario no rechazo H_0 .

como $\chi_o^2 = 37.283$ es mayor que $\chi_{(4,0.95)}^2 = 9.488$, pertenece a la región de rechazo

bajo la hipótesis nula, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

- Conclusión: se concluye diciendo que la dimensión Liderazgo intermedio si influye en el desempeño laboral.

Tabla 59

Medidas simétricas de contingencia entre liderazgo intermedio y desempeño laboral.

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0.654	<.001
N de casos válidos		50	

Fuente: Datos de la investigación.

La fuerza de la relación según el coeficiente de contingencia es moderadamente alta (0.654). La correlación entre el liderazgo intermedio y el desempeño laboral es significativa.

3. Discusión de Resultados

Para comenzar, el objetivo general que se planteó fue determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021. Luego de haber presentado los resultados se puede decir que, si existe dicha relación entre ambas variables obteniendo un coeficiente de contingencia moderadamente alto de 0.698; esto se puede comparar con la tesis de Amussah (2020) en su estudio *Leadership Styles and its impact on Employee Performance* donde el autor muestra como la variable liderazgo se relaciona con la variable desempeño pues explica como el estilo que prevalece, afecta negativamente al desempeño de sus colaboradores

Se halló similitud con uno de los antecedentes mencionados líneas arriba, la tesis realizada por Vásquez (2018) llamada *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*. En este estudio el autor confirma que, si existe una correlación directa entre los cuatro estilos de liderazgo y el desempeño laboral, corroborado debido a su coeficiente obtenido. Además, explica que consideran a los estilos como parte de su cultura organizacional cuyos procedimientos influyen en el desempeño laboral llegando a la siguiente analogía: si la variable liderazgo asciende o mejora, la variable desempeño laboral también incrementa, y así viceversa.

Se encontró similitud con otro de los antecedentes mencionado anteriormente, aquí se tiene al de Campos y Ludeña (2019) con su trabajo titulado *El liderazgo y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017*, donde explica como los tres tipos de liderazgo se hacen presentes en la empresa, mostrando que un liderazgo bajo conlleva a un desempeño laboral deficiente; así como los factores que influyen en esos tipos de liderazgo. Utilizó una muestra de 36 empleados, su cuestionario fue evaluado y validado por expertos obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.947 y que, al igual que en esta investigación con 0.938, ambas tienen un nivel alto de confiabilidad en

ambas variables.

También se ubicó coincidencia con otro antecedente, el de Castillo y Zavaleta (2020) con su estudio *El liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de las ópticas del jirón Bolívar, Trujillo-2019*. En este estudio, los empleados consideran que hay niveles de liderazgo dentro de su centro de labores, y que predomina el liderazgo alto. Sus resultados demostraron la correlación positivamente alta que existe entre sus dos variables según las respuestas de sus trabajadores con un coeficiente de 0.861, caso similar a nuestro estudio donde obtuvimos un coeficiente de 0.698 que es moderadamente alto.

De acuerdo a otro antecedente, el de Guillén (2021) con su trabajo *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vascor, distrito Villa el salvador, Lima-Perú*; utiliza características del liderazgo y del desempeño laboral como dimensiones para evaluar a su muestra, sin embargo, se demostró que la relación entre ambas variables es directa ya que tiene un alto nivel de liderazgo (liderazgo transformacional) y este permite fortalecer el desempeño laboral. Y al igual que esta investigación, concluye que un rendimiento alto de los trabajadores dependerá del tipo o estilo de liderazgo que prevalezca en la empresa.

En consecuencia, revisando los trabajos de los autores mencionados, así como sus resultados, se demuestra la similitud de dichos estudios tomados como base teórica con la presente investigación, enfatizando así la veracidad de los resultados de este trabajo y como se relacionó la variable liderazgo con las dimensiones que se desprenden de la variable desempeño laboral, donde cada una si presenta una correlación significativa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Queda demostrado que la variable liderazgo si se relaciona con la variable desempeño laboral. En la empresa se aprecia que existen diversos factores que influyen en el desempeño laboral, y que, al haber un mejor liderazgo, la productividad del personal y su motivación para cumplir sus funciones, también mejoran. Asimismo, se ha demostrado que los cinco estilos de liderazgo están presentes en la empresa, y por eso hay diferentes grados de compromiso, de satisfacción y de desempeño en cada área.
- La dimensión liderazgo de delegación si se relaciona con el desempeño laboral. El personal, tanto administrativo como operativo, considera que un jefe indiferente o ausente limita a cumplir sus objetivos pues hay sobrecarga laboral y la distribución de actividades o servicios juega un papel importante, en ocasiones la constante rotación de jefes, no permite que estos puedan desarrollar algún estilo ni a compenetrarse con el área, causando desmotivación y disminuyendo el desempeño laboral.
- La dimensión liderazgo participativo si se relaciona con el desempeño laboral. La mayoría de colaboradores en cuyas áreas está presente este estilo de liderazgo consideran que un jefe que se preocupa por el bienestar y resalta lo positivo de cada uno, aporta a un grato ambiente laboral, lo consideran como un respaldo al momento de enfrentar problemas de alto riesgo y de sobrecarga laboral, esto ayuda a su crecimiento profesional, impactando positivamente a su desempeño laboral.
- La dimensión liderazgo informativo si se relaciona con el desempeño laboral. Un líder informativo es un líder autoritario. Existe incomodidad por parte de los

colaboradores, ya que expresaron que no hay confianza en las habilidades y conocimientos que ellos puedan aportar, a pesar de demostrar su compromiso con el trabajo cumpliendo con la gran cantidad de servicios, sin embargo, estos jefes solo dan órdenes ignorando las opiniones, no cumplen con las recompensas prometidas y de haber errores si suelen generar sanciones.

- La dimensión liderazgo persuasivo si se relaciona con el desempeño laboral. Este estilo es el equilibrado y es escaso en la empresa. Los trabajadores se sienten satisfechos con este estilo ya que exige mayor esfuerzo mientras los recompensa y crea lazos con ellos. Este estilo está presente en las áreas de gerencia y son pocos los que lo imitan.

- La dimensión liderazgo intermedio si se relaciona con el desempeño laboral. El personal manifestó que este estilo es un poco más desafiante que el persuasivo, pues tiende a requerir esfuerzo para cumplir los objetivos, pero los plantea como parte de sus responsabilidades, lo cual hace que ellos sean más perfeccionistas y con estrategias a la hora de cumplir con su trabajo. Muchos mencionaron que aporta a su crecimiento profesional y otro que no.

2. Recomendaciones

- Según los resultados obtenidos, se recomienda priorizar la aplicación del método de evaluación del desempeño de 360° para saber en qué situación actual se encuentra la empresa, conocer y amplificar las habilidades de los colaboradores o fortalecer sus puntos débiles con el fin de disminuir la rotación del personal y la sobrecarga laboral.
- Se sugiere desarrollar mejor el onboarding como etapa fundamental que debe manejar el área de gestión humana junto con el jefe de cada área, a través de una presentación formal con la descripción completa de las tareas a desarrollar, los procedimientos, herramientas o manuales para cumplirlas y los objetivos planteados

del puesto. Así con ayuda de los resultados de la evaluación del desempeño, se movilizará mejor a los colaboradores dentro de la empresa enfatizando sus aspiraciones y competencias.

- También se recomienda desarrollar un plan de integración laboral mediante actividades y dinámicas grupales que ayudan a crear lazos entre áreas generando un ambiente grato, mejorar la comunicación con el personal, la confianza, el trabajo en equipo, disminuir la tensión laboral y motivar la participación del personal en la toma de decisiones. Así
- Asimismo, se sugiere la implementación de un programa de entrenamiento de habilidades que ayude con charlas sobre liderazgo y capacitaciones en general. Esto fomentaría el desarrollo profesional del personal y apoyo del desempeño, brindando una retroalimentación de las actividades para disminuir las demoras y/o pérdidas de tiempo en procesos.
- Por último, se recomienda la implementación de un software o programa que optimice el trabajo y la eficiencia de desempeño del personal. Este programa debería aportar en aspectos como: la evaluación del desempeño, el Onboarding, reclutamiento y selección, capacitaciones, encuestas, etc.

REFERENCIAS

- Adriessen, E. y Drenth, P. (1998). [Liderazgo: Teorías y modelos]. En Drenth, P., Thierry, H. y Wolff, Ch. (2d Ed.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 323). East Sussex: Psychology Press.
https://archive.org/details/handbookofworkor0000unse_11k1/page/322/mode/2up?view=theater
- Aguirres, M. (oct. 2022). Onboarding digital: qué es y cómo funciona. *Appvizer*.
<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding>
- Allen, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. (1ra ed.). Ediciones Granica S.A.
https://www.academia.edu/36266499/Comportamiento_organizacional_led_martha_alles
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). 'The Employer Brand', *Journal of Brand Management*, 4 (3).
- Amussah, A. (2020). *Leadership Styles and its impact on Employee Performance* [Tesis de posgrado, Near East University]. Archivo digital.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6855661248.pdf>
- Ander-Egg, E. (1972) *Introducción a las técnicas de investigación social*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
https://www.academia.edu/12170970/Ander_Egg_Ezequiel_Introduccion_a_las_tecnicas_de_investigacion_social
- Appiah, Z. (2020). *The impact of leadership styles on employees' job performance: XYZ organization in Ghana* [Tesis de posgrado, LAB University of Applied Sciences].

Archivo digital.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346385/KesseAppiah_zita.pdf?sequence=2

Artículo 5 del Decreto Legislativo N° 1065. (2008, 28 de junio). Ministerio de Energía y Minas. <https://acortar.link/sRcMaR>

Barrow, Christopher J. (2006). [*Gestión ambiental para el desarrollo sostenible*]. London; New York: Routledge
https://archive.org/details/environmentalman0000barr_c8k2/page/n1/mode/2up?q=environmental+management+is

Bass, B. y Stogdill, R. (1948). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (3era ed.). The Free Press.

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, Mass. Addison-Wesley Pub. Co.
<https://archive.org/details/onbecomingleader0000unse/page/40/mode/2up?q=second>

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Soundview Executive Book Summaries.
http://era.gov.kh/eraasset/uploads/2020/02/On-Becoming-a-Leader_BOOK-SUMMARY.pdf

Blake, R. y Mouton, J. (1964). The Managerial grid: key orientations for achieving production through people. *Houston, Tex., Gulf Pub. Co.*
<https://archive.org/details/managerialgridke00blak/page/4/mode/2up?view=theater>

Borman, W. (1990). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (p. 276).

Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

<https://archive.org/details/handbookofindust02marv/page/276/mode/2up?q=modeling+the+performance>

Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. En Schmitt, N. y Borman, W. (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

<https://archive.org/details/personnelselecti00schm/mode/2up?view=theater>

Bramham, J. (1997). *Benchmarking for people managers*. Londres: Instituto de Personal y Desarrollo.

<https://archive.org/details/benchmarkingforp0000bram/page/6/mode/2up?q=what+is+benchmarking>

Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 687-732).

Campos, M. y Ludeña, C. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Archivo digital.

[http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/776/EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%
c3%91O%20LABORAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20LIBRERIAS.....pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/776/EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%c3%91O%20LABORAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20LIBRERIAS.....pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castillo, C. y Zavaleta, E. (2020). *El liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de las ópticas del jirón Bolívar, Trujillo-2019* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50635/Castillo_SCI-Zavala_ZE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). The McGraw-Hill Companies.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). The McGraw-Hill Companies.

<https://archive.org/details/ChiavenatoIntroduccionALaTeoriaGeneralDeLaAdministracion/page/n1/mode/2up?view=theater&q=administraci%C3%B3n>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). The McGraw-Hill Companies.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacionaL. La dinamica en las organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9na ed.). The McGraw-Hill Companies.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* Escuela de Negocios de Edimburgo / Heriot-Watt University. <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Decreto Legislativo N° 713 de 1991. (1991, 08 de noviembre). Congreso de la República.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00713.pdf>

Decreto Legislativo N° 1224 de 1991. (1991, 13 de noviembre). Congreso de la República.

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00757.pdf>

Decreto Supremo N° 003-2022-TR de 2022. (2022, 01 de mayo). Congreso de la República.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-003-2022-tr-2054921-1/>

Decreto Supremo N° 039-91-TR de 1987. (1987, 01 de abril). Congreso de la República.

Diario Oficial N° 4177.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C193CFC944F42B4805257E2700599F8F/\\$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_039_91_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C193CFC944F42B4805257E2700599F8F/$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_039_91_TR.pdf)

Decreto Legislativo N° 728 de 1991. (1991, 12 de noviembre). Congreso de la República.

<https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H752471>

Drucker, P. (2009). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*

(2da ed.). Profit. https://kupdf.net/download/5-claves-de-peter-drucker-el-liderazgo-que-marca-la-diferencia-peter-f-drucker_59b4a9e7dc0d60075cf30a3f_pdf

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 343-

348. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>

Fabra, M. L. (1992). Técnicas de grupo para la cooperación. Barcelona: CEAC

Forest R. D. y Fred R. D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15° Ed.).

Pearson.

<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Galarza, J. y Mendoza, R. (2021). *Motivación laboral y compromiso organizacional en los*

- trabajadores de la empresa Petramas Sociedad Anónima Cerrada Lima, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63056/Galarza_CJJ-Mendoza_LRE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Galton, F. (1873) *Hereditary Improvement*. <https://galton.org/essays/1870-1879/galton-1873-frazers-mag-hereditary-improvement.pdf>
- Guillén, B. (2021). *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vascor, distrito Villa el salvador, Lima-Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Científica del Sur]. Archivo digital.
<https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2169/TL-Guillen%20B-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Henry, V. (2018). *The correlation between employee job satisfaction and leadership style by leadership personnel in massage businesses* [Tesis de posgrado, Liberty University]. Archivo digital.
<https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3025&context=doctoral>
- Hernández et al. (1997) *Metodología de la Investigación* (2da ed.). Mcgraw - Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a194951.pdf>
- Jex, S. M. (1998). [*Estrés y Desempeño laboral*]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

<https://archive.org/details/stressjobperform0000jexs/page/n5/mode/2up>

Kelly, R. (2014). The root of leadership. *Leadership Issues* 2020.

<https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>

Kreitner, R. y Kinicki, A. (2002). Comportamiento de las organizaciones. (2° Ed. Europea).

Londres:

McGraw

Hill.

https://archive.org/details/organizationalbe0000krei_r9m3/mode/2up?q=organizational+culture

Kuhnert, K. y Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A

Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4),

648-657. <https://bit.ly/3cjwvyns>

Laica, V. (2018). *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal*

administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en

Quito, Ecuador [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo

digital.

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C7EiYi3kRA0J:https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6446/1/T2756-MDTH-Laica-](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C7EiYi3kRA0J:https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6446/1/T2756-MDTH-Laica-El%2520estilo.pdf+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

[El%2520estilo.pdf+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C7EiYi3kRA0J:https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6446/1/T2756-MDTH-Laica-El%2520estilo.pdf+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

Ley 24634 de 1987. (1987, 6 de enero). Congreso de la República.

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/24634.pdf>

Ley 25327 de 1991. (1991, 17 de junio). Congreso de la República. Diario oficial No 3975.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/25327.pdf>

Ley 27671 de 2002. (2002, 21 de febrero). Congreso de la República.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27671.pdf>

Ley 28015 de 2003. (2003, 03 de Julio). Congreso de la República. Diario Oficial N° 8411.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

Ley 29783 de 2011. (2011, 20 de agosto). Congreso de la República. Diario Oficial N°

11507. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29783.pdf>

Ley 30036 de 2013. (2013, 05 de junio). Congreso de la República. Diario Oficial N° 12477.

https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt_2011.nsf/Repexpvirt?OpenForm&Db=201100184&View

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta Ed.). Pearson Educación.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. Editorial Caribe-

Betania. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>

McFarland, L. (1993.). *21st century leadership* (p. 10). Leadership Press.

<https://archive.org/details/21stcenturyleade00mcfa/page/10/mode/2up?q=leadership+is>

Medina, L. y Bedoya, O. (2016). *El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de*

los empleados del supermercado Autoservicio el súper maxi” en el municipio de Caloto, norte del Cauca, 2016 [Tesis de pregrado, Universidad del Valle-Sede

Norte]. Archivo digital. <https://drive.google.com/file/d/1iHUZ74C7ytrWMsqF9r-NeOOnxfuggczq/view?usp=sharing>

Ministerio del Ambiente. (2022). *¿Cuál es la diferencia entre un botadero y un relleno*

sanitario? [Video]. Youtube. <https://youtu.be/lGOIqsMI700>

Ministerio del Ambiente. (2023). *Listado de empresas operadoras de residuos sólidos autorizadas por el MINAM*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/274465-listado-de-empresas-operadoras-de-residuos-solidos-autorizadas-por-el-minam>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Manuales de Procedimientos (MAPROS)*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102439&lang=es-ES&view=article&id=2344

Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216–240. <http://www.jstor.org/stable/2762385>

Murphy, K. R. y Saal, F. (1990). *Psychology in organizations: integrating science and practice*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum. <https://archive.org/details/psychologyinorga0000unse/page/n5/mode/2up>

Murphy, K. R., y Kroeker, L. (1988). *Dimensions of Job Performance*. Navy Personnel Research and Development Center.

Norma técnica de salud: "Gestión integral y Manejo de residuos sólidos en establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo y centros de investigación". (2018). MINSA. NTS N°199-MINSA/2018/DIGESA. https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/01/970188/rm_1295-2018-minsa.pdf

Northouse, P. (2004). *Leadership* (3da ed.). Sage. https://archive.org/details/trent_0116404942462/page/n1/mode/2up

Palella, S. y Martins, F. (2012) *Metodología de la investigación cuantitativa* (3da ed.).

- FEDUPEL. <https://issuu.com/originaledy/docs/metodologc3ada-de-la-investigac3b>
- Pep Vivas, E. (2019). Técnicas de dinámicas en grupo. https://www.andaluciaesdigital.es/c/document_library/get_file?uuid=798eb388-3108-4f36-9c65-9cbfab82f587&groupId=20195
- Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipo*. <https://infolibros.org/pdfview/2139-manual-para-lideres-de-equipos-cesar-piqueras/>
- Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación- Estadística Aplicada en la Investigación*. Empresa Editora Macro E.I.R.L. https://www.academia.edu/49085688/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Estad%C3%ADstica_Aplicada_en_la_Investigaci%C3%B3n_Qu ezada_L_uccio
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección académica de ciencias estratégicas*, 6 (1), p.48. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=un%20conjunto%20de%20sentimientos%20y,de%20%C3%A1nimo%20en%20el%20trabajo.
- Santos, M. (2000). Robert Owen, pionero del management. *Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid*, 1 (1). https://www.researchgate.net/publication/24140179_Robert_Owen_pionero_del_m anagement

Sterbenz, C. (2014, agosto 9). Leading light. *The economist*.
<https://www.economist.com/business/2014/08/09/leading-light>

Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *New York: The Free Press*.

Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A

Stoner, J. (1996). *Administración*. Editorial Pearson Educación. Sexta edición: México.

Thomas, R. E. (1977). [*Política Empresarial*]. Oxford: P. Allan.
https://archive.org/details/businesspolicy0000thom_r7b1/page/n5/mode/2up?q=business+policy

Tuttle, T. C. (1983). Organizational Productivity: A challenge for psychologists. *American Psychologist Journal*, 38, 479-486.

Ullah, A. (2013). *Impact of Leadership on Organizational Performance* [Tesis de pregrado, University of Applied Sciences]. Archivo digital.
<https://core.ac.uk/download/pdf/38098529.pdf>

Vasquez, W. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017* [Tesis de postgrado, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Veolia América Latina & Iberia (2020). *Desarrollo y compromiso* [Video]. Youtube.
<https://youtu.be/qxDgge7T2No>

Vernon, M. D. (1969). *Human Motivation*. Londres: Cambridge University Press.

<https://archive.org/details/humanmotivation0000vern/page/n9/mode/2up?q=familia>
r

Villegas, J. (2017) *Liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tarma, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Archivo digital.
<https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1146/TESIS-%20JESUS%20P%20VILLEGAS%20ZAMUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Ediciones Gestión 2000.
<https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Woods, F. A. (1913). *The influence of monarchs: Steps in a new science of history*. The Macmillan Company.
<https://archive.org/details/influenceofmonar1913wood/page/n5/mode/2up>

Yulk, G. A. (1990). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Revista Ciencia y Sociedad*, 15(4), 441-507.
https://www.researchgate.net/publication/237467585_LIDERAZGO_GERENCIA_L_UNA_REVISION_DE_LA_TEORIA_X_LA_IIVESTIGACION

Yulk, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5ta ed.). Pearson Education Inc
<https://archive.org/details/leadershipinorga0005yukl/mode/2up>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8va ed.). Pearson Education Inc.
<http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjujyD0oYNhx7MNeo>

APÉNDICES

APENDICE 1 CUESTIONARIO

“LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA OPERADORA DE RESIDUOS SÓLIDOS, EN LIMA, PERÚ, 2021”

Estimado(a)

Lea atentamente todas las frases. Marque el casillero que mejor exprese la frecuencia con la que le sucede cada enunciado.

No hay respuestas buenas ni malas, por lo cual se le solicita sea sincero. Si se equivoca, no pasa nada. Puede borrar o tachar.

Mira el ejemplo a continuación:

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estoy contento	1	2	3	4	5

			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmen te de acuerdo
V1: LIDERAZGO	DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO DE DELEGACIÓN	1. ¿Considera usted que deja actividades pendientes de manera habitual?					
		2. ¿Considera usted que su jefatura distribuye bien las funciones del área?					
		3. ¿Cree usted, en su calidad de trabajador, que existe sobrecarga laboral?					
		4. ¿Considera usted que tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones?					
		5. ¿Considera usted que su jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales?					
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO PARTICIPATIVO	6. ¿Considera usted, en su calidad de trabajador, que la empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal?					
		7. ¿Recomendaría usted, en calidad de trabajador, su empresa como un buen lugar de trabajo?					
		8. ¿Considera usted que recibe comentarios positivos acerca de su trabajo?					

		9. ¿Se siente usted satisfecho con el rol que desempeña en la empresa?					
		10. ¿Considera usted que su jefe suele absolver todas tus dudas y/o inquietudes?					
		11. ¿Cree usted que tiene oportunidad para desarrollarse profesionalmente en la empresa?					
		12. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo?					
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO INFORMATIVO	13. ¿Considera usted que cuenta con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados?					
		14. ¿Considera usted que a menudo, suelen solicitarle que modifique sus trabajos finalizados y entregados?					
		15. ¿Considera usted que suelen solicitarle su opinión antes de asignarle una tarea?					
		16. ¿Considera usted que los objetivos de la empresa son claros?					
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO PERSUASIVO	17. ¿Considera usted que tiene facilidad para adaptarse al trabajo?					
		18. ¿Cree usted que trabaja en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes?					
		19. ¿Considera usted que su jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa?					
		20. ¿Considera usted que el ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa?					
		21. ¿Considera usted que suelen darse reuniones en su área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes?					
DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO INTERMEDIO	22. ¿Cuenta usted con Cartas de recomendación acerca de su excelente trabajo?						
	23. ¿Considera usted que es una persona perfeccionista?						

		24. ¿Considera usted que es una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación?					
V 2: D E S E M P E Ñ O L A B O R A L	DIMENSIÓN 6: CONDUCTAS ORIENTADAS A LAS TAREAS	25. ¿Considera usted que, en la empresa, se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día?					
		26. ¿Se encuentra usted llevando algún curso o taller que dé soporte a sus objetivos o tareas de la empresa?					
		27. ¿Utiliza usted algún método de organización para realizar sus actividades? Como: Google Calendar, Agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.					
		28. ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar sus actividades y cumplir con las metas que se le solicita?					
	DIMENSIÓN 7: CONDUCTAS ORIENTADAS INTERPERSONALMENTE	29. ¿Usted considera que existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de su área?					
		30. ¿Usted se considera una persona empática?					
		31. ¿Cuándo se le presentan problemas o inconvenientes, usted retorna constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos?					
		32. ¿Considera usted que actúa de manera inmediata cuando alguien le solicita ayuda?					
		33. ¿A usted le agrada la idea de construir buenas relaciones con sus compañeros?					
		34. ¿Considera usted que suele dar la iniciativa para apoyar a sus compañeros cuando los ve con sobrecarga laboral?					

	DIMENSIÓN 8: CONDUCTAS ORIENTADAS A LA EVASIÓN O PÉRDIDA DE TIEMPO	35. ¿Usted suele apoyarse de un check list de sus tareas diarias para terminar todo dentro de su horario de trabajo?					
	DIMENSIÓN 9: COMPORTAMIENTO DESTRUCTIVO	36. ¿Considera usted que, al ingresar a la empresa, le hicieron una inducción completa de las funciones del puesto?					
		37. ¿Considera usted que se siente comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa?					
		38. ¿Considera usted que la empresa le brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que le solicitan?					
		39. ¿Considera usted que le suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo?					

APENDICE 2

VALIDACIÓN DE EXPERTO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENCUESTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems son suficientes para la medición de la categoría.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []
No aplicable []

14 de Septiembre del 2022

Apellidos y nombres del juez evaluador: Marketing

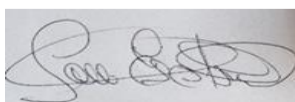
Especialidad del evaluador: Administrador con especialidad en gestión del talento humano.

1 **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA
Jorge Luis Escalante
Flores
DNI: 09390378

VALIDACIÓN DE EXPERTO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []Aplicable después de corregir [x]No aplicable []

07 de Septiembre del 2022

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carlos Alberto Méndez Vicuña

Especialidad del evaluador: Administrador con especialidad en gestión del talento humano.

1 **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

FIRMA
Carlos Méndez Vicuña
DNI: 07128084

APENDICE 3
Ficha Socio Demográfica
Guía de encuesta

Estimado(a):

La presente encuesta se realizará a los colaboradores de la Empresa Operadora de residuos sólidos, se recolectará la información necesaria en base a las respuestas del cuestionario, y en base a ello, se hará un plan de acción para resolver la problemática que presenta la empresa.

Cargo o puesto en que se desempeña:	<input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Asistente / Analista / Ejecutivo de Ventas <input type="checkbox"/> Supervisor / Coordinador <input type="checkbox"/> Conductor/Ayudante/Mecanico
Fecha	/ /
Edad	
Género	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Tiempo laborando en Ecocentury	<input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/> 3 - 4 años <input type="checkbox"/> más de 4 años
Lugar de la entrevista	Planta de la empresa operadora de residuos

Agradecemos anticipadamente su respuesta, las cuales serán dadas con alto grado de confiabilidad en beneficio de mejora de la empresa.

Instrucciones: Marcar con un aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente. Se le solicita responder con la mayor sinceridad posible.

Ninguna pregunta se evaluará subjetivamente como correcta o incorrecta.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo

Nro.	Subcategoría	PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA
1	Liderazgo de Delegación	1. ¿Considera usted que deja actividades pendientes de manera habitual?
		2. ¿Considera usted que su jefatura distribuye bien las funciones del área?
		3. ¿Cree usted que existe sobrecarga laboral?

		4. ¿Considera usted que tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones?
		5. ¿Considera usted que su jefe inmediato o gerente suele participar en reuniones generales?
2	Liderazgo Participativo	6. ¿Considera usted, en su calidad de trabajador, que la empresa aporta a mantener una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal?
		7. ¿Recomendaría usted, en calidad de trabajador, su empresa como un buen lugar de trabajo?
		8. ¿Considera usted que recibe comentarios positivos acerca de su trabajo?
		9. ¿Se siente usted satisfecho con el rol que desempeña en la empresa?
		10. ¿Considera usted que su jefe suele absolver todas tus dudas y/o inquietudes?
		11. ¿Cree usted que tiene oportunidad para desarrollarse profesionalmente en la empresa?
		12. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de las personas a su cargo?
3	Liderazgo Informativo o de Dirección	13. ¿Considera usted que cuenta con Manuales de Procedimientos al alcance para cumplir con los objetivos solicitados?
		14. ¿Considera usted que a menudo, suelen solicitarle que modifique sus trabajos finalizados y entregados?
		15. ¿Considera usted que suelen solicitarle su opinión antes de asignarle una tarea?
		16. ¿Considera usted que los objetivos de la empresa son claros?
4	Liderazgo Persuasivo	17. ¿Considera usted que tiene facilidad para adaptarse al trabajo?
		18. ¿Cree usted que trabaja en circunstancias de alta complejidad y constantemente desafiantes?
		19. ¿Considera usted que su jefe escucha las ideas de todos para cumplir con las metas de la empresa?
		20. ¿Considera usted que el ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa?
		21. ¿Considera usted que suelen darse reuniones en su área para analizar juntos estrategias o tratar puntos importantes?
5	Liderazgo Intermedio	22. ¿Cuenta usted con Cartas de recomendación acerca de su excelente trabajo?

		23. ¿Considera usted que es una persona perfeccionista?
		24. ¿Considera usted que es una persona estratega y que destaca por sus habilidades de negociación?
6	Conductas orientadas a las Tareas	25. ¿Considera usted que en la empresa, se realiza constantemente supervisión sobre el cumplimiento de tareas realizadas por día?
		26. ¿Se encuentra usted llevando algún curso o taller que dé soporte a sus objetivos o tareas de la empresa?
		27. ¿Utiliza usted algún método de organización para realizar sus actividades? Como: Google Calendar, Agenda personal, Notas adhesivas, correos, apps, etc.
		28. ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas y el equipo suficiente para realizar sus actividades y cumplir con las metas que se le solicita?
7	Conductas orientadas interpersonalmente	29. ¿Usted considera que existe una buena comunicación afectiva y amigable dentro de su área?
		30. ¿Usted se considera una persona empática?
		31. ¿Cuándo se le presentan problemas o inconvenientes, usted retorna constantemente a situaciones anteriores para saber cómo solucionarlos?
		32. ¿Considera usted que actúa de manera inmediata cuando alguien le solicita ayuda?
		33. ¿A usted le agrada la idea de construir buenas relaciones con sus compañeros?
		34. ¿Considera usted que suele dar la iniciativa para apoyar a sus compañeros cuando los ve con sobrecarga laboral?
8	Conductas orientadas a la Evasión o Pérdida del tiempo	35. ¿Usted suele apoyarse de un check list de sus tareas diarias para terminar todo dentro de su horario de trabajo?
9	Comportamiento Destructivo	36. ¿Considera usted que al ingresar a la empresa, le hicieron una inducción completa de las funciones del puesto?
		37. ¿Considera usted que se siente comprometido con los valores institucionales de respeto y disciplina de la empresa?
		38. ¿Considera usted que la empresa le brinda las capacitaciones necesarias para cumplir las tareas que le solicitan?
		39. ¿Considera usted que le suelen pedir que atienda llamadas, correos, reuniones u otros, fuera del horario de trabajo?

APENDICE 4

FIABILIDAD

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	39

APENDICE 5 - PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

DEBILIDAD / PROBLEMA	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES	IMPLEMENTACIÓN 2024													
					Nov-23	Dic-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Sobrecarga laboral	Redistribuir funciones y tareas. Implementar actividades de integración laboral.	Plan de integración laboral	Mediante Encuesta	Gestión Humana y Jefes de cada Área.														
Déficit en el onboarding	Mejorar la selección del personal nuevo para evitar ceses. Preparar, entrenar, orientar y supervisar al nuevo colaborador para incorporarse a la empresa.*	Evaluación del desempeño y plan de desarrollo	Mediante Encuesta	Gestión Humana y Jefes de cada Área.														
Alto índice de rotación del personal	Brindar capacitaciones para desarrollar habilidades. Amplificar las competencias y tener en cuenta metas o aspiraciones del personal. Conocer las razones de salida.																	
Déficit en el liderazgo	Implementar charlas de liderazgo sobre gestión de talento.	Programas de entrenamiento de habilidades	Mediante Encuesta	Gestión Humana y Jefes de cada Área.														

* Es relativo según ingreso de personal nuevo

Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa operadora de residuos sólidos, en Lima, Perú, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado